

Майкл Портер

МЕЖДУНАРОДНАЯ  
КОНКУРЕНЦИЯ



# The Competitive Advantage of Nations

Michael E. Porter



THE FREE PRESS  
*A Division of Macmillan, Inc.*  
NEW YORK

Майкл Портер

МЕЖДУНАРОДНАЯ  
КОНКУРЕНЦИЯ

*Конкурентные  
преимущества  
стран*

Образцовый экземпляр

ИЗДАТЕЛЬСТВО



586488

МОСКВА

«МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ»

1993

ББК 65.5  
П60

Под редакцией доктора экономических наук  
В.Д. Щетинина

Перевод с английского

Квасюка И.В., Комиссарова Д.С., Комиссарова С.Д., Кальгина И.В.,  
Каменновой И.Е., Коровкиной М.Е., Звенигородской М.Э., Михневича К.П.

**П60 Портр М.**

Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

ISBN 5-7133-0413-2

Самые авторитетные специалисты в мире бизнеса оценили появление этой книги как сенсацию, как настоящий переворот в традиционных представлениях о международной торговле и конкуренции, об источниках успехов и прибылей сегодня и завтра. Особую ценность этому капитальному труду придает насыщенность фактическим материалом и статистическими выкладками.

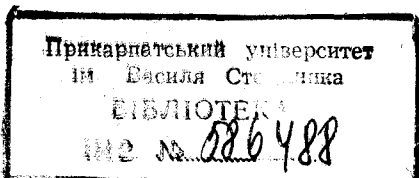
Книга представляет интерес для всех, кто занимается проблемами перестройки экономики и обеспечения конкурентоспособности производства.

П 0604000000-065 КБ-11-27-1993  
003 (01) - 93

ББК 65.5

ISBN 5-7133-0413-2  
(Российская Федерация)  
ISBN 0-02-925361-6 (США)

- © 1990 by Michael E. Porter.
- © Перевод на русский язык Квасюка И.В., Комиссарова Д.С., Комиссарова С.Д., Кальгина И.В., Каменновой И.Е., Коровкиной М.Е., Звенигородской М.Э., Михневича К.П., 1993.
- © Предисловие В.Д. Щетинина.
- © Подготовка к изданию и оформление издательства "Международные отношения".



## Об авторе и его книге

В течение долгого времени каждая переводная книга иностранного автора непременно выходила у нас с развернутым предисловием, которое должно было помочь читателю "правильно" ее понять. Считалось, что зарубежный автор, не стоявший последовательно на позициях марксистско-ленинского учения, не в состоянии был достоверно толковать сущность происходящих общественных процессов и делать верные выводы, и в результате знакомство с его работой могло внести смуту в сознание советского читателя. Предисловие должно было показать методологическую ограниченность взглядов автора, но в то же время объяснить, почему стоит прочитать его книгу (если не всем, то, по крайней мере, тем, кого это касается). На некоторых книгах стоял даже своего рода ограничительный гриф "Для научных библиотек". Многие, возможно, помнят, как в зависимости от переменчивой политической конъюнктуры одно и то же предисловие могло бы быть объектом критики сперва за излишнюю придирчивость к зарубежной работе, а затем за то, что вообще такая книга была переведена на русский язык.

К счастью, это время ушло в прошлое, и книга Майкла Портера "Конкурентные преимущества стран", выпускаемая на русском языке под названием "Международная конкуренция", не нуждается в оправдательных объяснениях. Стоит заметить, что данная книга получила определенную известность еще до выхода ее в свет в 1991 году в нью-йоркском издательстве "Фри пресс". И для этого были свои основания: личность автора и предмет исследования.

*О личности автора.* После выхода в издательстве "Фри пресс" в 1980 году книги "Конкурентная стратегия", а в 1985-м – "Конкурентное преимущество" М. Портер зарекомендовал себя как безусловный авторитет в области анатомии конкуренции. Он не только поколебал считавшиеся долгое время непогреши-

мыми стандарты и представления, но — что особенно важно — создал новую модель, которая в принципе не отвергает как ошибочные прежние взгляды, но показывает их ограниченность, неспособность объяснить современные процессы в мировой экономике и отводит им то место, которое они исторически заслуживают в настоящих условиях. К тому же М. Портер не ограничивает себя профессорскими лимитами, рассказывая о прошлом и анализируя свершившееся. Он пытается использовать свою теорию конкурентных преимуществ также для критического разбора состояния на сегодняшний день и оценки перспектив. В его работах действуют не только абстрактные категории, но фирмы, страны, отрасли, разного рода функциональные объединения, правительства. И это делает его книгу особенно привлекательной в подтверждение старой истины, что нет ничего практичнее хорошей теории.

Роберт М. Солоу из Массачусетского технологического института, Нобелевский лауреат в области экономики, откликнувшись похвальными словами в адрес этой книги, очень точно указал на причину успеха М. Портера. Формулируя свое заключение, Солоу, похоже, заимствовал образ американской телерекламы одного из банков, который утверждает, что делает деньги *старым, дедовским способом* (the old fashioned way), ибо он их *зарабатывает* (earns it). Согласно Солоу, М. Портер пришел к своим выводам тоже *старым, дедовским способом*. Он их действительно *заработал* с помощью солидного, глубокого исследования. При этом М. Портер опирался не только на академический опыт, полученный в Гарвардской школе бизнеса, но также на практический опыт советника ряда ведущих компаний и члена Президентской комиссии по промышленной конкурентоспособности. К тому же в своей очередной работе М. Портер опирался на расширенную интеллектуальную базу в лице целой группы опытных специалистов из разных стран, чьи фирмы и национальные экономики в целом стали объектом сравнительного исследования. Ни в коей мере не преуменьшая роли этих помощников (которых автор благодарит в предисловии к американскому изданию), можно сказать, что данная работа не стала коллективной. Это авторская работа М. Портера, тем более что его идеи образуют ту центральную ось, вокруг которой разворачивается весь анализ. На всякий случай в настоящем издании имена коллег и творческих помощников М. Портера даны как в русском написании, так и в оригинальной транскрипции первоисточника, ибо, судя по книге, для некоторых из них работа по проблеме конкуренции продолжается и можно ожидать появления новых публикаций новых авторов.

К характеристике личности М. Портера следует, наверное, отнести и широкий круг использованных источников и литературы. Одни из них носят отсылочный характер, другие дали толчок самостоятельным авторским подсчетам и аналитическим построениям. И те и другие, естественно, важны, но отсылки второго вида являются неповторимыми, присущи только данной работе. Такой же характер носит и приложение, которое расширяет диапазон методологических возможностей исследователей, которых убедят доводы и доказательства М. Портера и которые, возможно, пожелают продолжить исследования в данном направлении.

*Тема исследования.* Сам предмет исследования настолько актуален, что не может оставить равнодушным любого читателя, заинтересованного в вопросах экономики и международных экономических отношений. Жизнь показывает,

что в условиях, когда рынок получает признание в качестве общественизированной ценности, сила и мощь любого государства и народа напрямую зависят не только и даже не столько от военной мощи, сколько от непривычных для многих категорий и понятий качества жизни, эффективности производства, способности конструктивно решать возникающие проблемы, в том числе социальные, в режиме общественного диалога. Мы в России это очень хорошо на себе ощущаем. Не размеры страны и не слепая вера в свое якобы изначально превосходство перед остальным человечеством из-за принадлежности к более передовому и прогрессивному строю (социализму), не ссылки на военно-политические итоги прошлого, не апелляция к героизму целого поколения людей, но способность обеспечить достойную жизнь людям уже сейчас, а не в далеком будущем – только этот путь может обеспечить процветание страны и ее действительный авторитет в современном мире.

Вопреки предположению некоторых об особенно неблагоприятном отношении мирового рынка к российской экономике и о беспрецедентном характере тягот рыночной трансформации, автор показывает, что в мире нет ни одной страны, которая была бы конкурентоспособна во всем и при этом имела бы гарантированные на все времена конкурентные преимущества перед всеми странами. Нет также ни одной страны, которая смогла достичь и тем более удержать конкурентные преимущества иначе, чем длительной созидательной и целеустремленной работой, сопряженной с немалыми жертвами и лишениями. Делать такие выводы автор имеет все основания, ибо опирается на анализ слагаемых успеха и причин неудач таких стран, как США, Великобритания, ФРГ, Япония, Италия, Швейцария, Швеция, Южная Корея, Дания и некоторых других. Автор убежден, что страна не может и не должна преуспевать во всех отраслях. Потеря конкурентного преимущества на каком-то конкретном участке сама по себе не должна служить причиной тревоги, считает он. Более важными являются характер утраченных позиций и причины их потери.

Автор рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамичного организма. Соответственно развитие зависит от всех элементов: рынка товаров и услуг; рынка капитала; рынка труда. Многое зависит и от того, на каком уровне развития и взаимосвязи находятся упомянутые рынки. Чтобы сделать анализ наглядным, автор вводит в свои рассуждения весьма удачную схему, названную им "ромбом" (так это звучит в переводе, хотя в оригинале этот термин имеет более высокую ценность – "diamond", т.е. алмаз, бриллиант). Это хороший профессорский прием, помогающий придать системность авторскому изложению.

На отраслевом уровне М. Портер вводит еще одно дополнительное понятие, на этот раз несущее в себе черты компьютерного века, – "кластер", то есть пакет, пучок, блок. Подобно тому как в памяти ЭВМ информация складывается в такого рода образования, так и в экономике группы успешно конкурирующих фирм образуют аналогичные соединения, обеспечивая конкурентные позиции на рынках – отраслевом, национальном, мировом. Отражая динамику конкурентных преимуществ, кластеры рождаются, складываются, расширяются, углубляются, но могут также сужаться, утончаться, свертываться, распадаться. В число проанализированных более 100 отраслей вошли химическое и типографское производство Германии, текстильное оборудование и фармацевтика Швейцарии, горное оборудование и грузовики Швеции, программное обеспечение компьютеров, производство медицинских инструментов и кинофиль-

мов в США, домашняя утварь и керамика Италии и др. В Приложении к работе дана методическая разработка по поводу кластеров, и предложенная автором схема смотрится намного привлекательнее привычных по экономической географии схем смежных, вспомогательных и тому подобных отраслей. Для него они скорее родственные, поддерживающие, как отражение функциональных характеристик.

Переходя на национальный уровень, автор различает виды конкуренции в зависимости от уровня экономической зрелости общества. Одно дело – когда условия конкуренции диктуют природные ресурсы, чисто стоимостные факторы и т.п., другое – когда во главу угла ставятся инвестиционные интересы, и совсем другое – когда движущую силу образует стимул к нововведениям. Еще одна стадия – богатства и процветания – вызывает у автора отрицательные чувства и оценки, так как она почти неизбежно связана с застоём, "продажей" накопленного и нажитого, выдвиганием на первый план спекулятивных методов ведения хозяйства. Такая философия претит автору, твердо исповедующему веру в движение, развитие и созидание, для которого послевоенная индустриальная история – это история не эксплуатации изобилия, а история создания изобилия.

Вообще, авторские оценки движущих сил конкуренции, квалификации в связи с этим отраслей и выбранных стратегий заслуживают особого упоминания. С большим вниманием он относится, например, к неблагоприятным факторам, справедливо усматривая в них важный источник пробуждения энергии и стимул к поиску более экономичных решений. По М. Портеру, развитие – это история не использования преимуществ, а история борьбы с неблагоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не "спокойная жизнь" привели фирмы и страны к процветанию. И это не пустая фраза, а бескомпромиссный вывод, подтверждаемый анализом. М. Портер безжалостно отбрасывает стереотипы, если они на практике мешают конкуренции и прогрессу. Он критикует благодетельные для больших социальных групп военные заказы, ибо, помогая продвигаться и совершенствоваться одним, они могут обречь на прозябание других. Автор беспощаден к тем, кто вместо поиска средств повышения конкурентоспособности привычно обращается к государственной "кормушке" для получения субсидий, многообразного протекционизма. По словам Портера, это своего рода наркотики, которые приносят вред организму экономики и от которых, однажды их приняв, трудно отучиться. Он категорически против механического копирования чужого опыта, ибо убежден, что политика, которая хороша для одной страны, может оказаться плохой для другой. И вообще М. Портер – за дисциплину и ответственность каждого перед другими и перед самим собой. Требовательный, придирчивый и ответственный спрос для Портера – это величайшее благо, один из детерминантов достижения и гарантирования конкурентного преимущества.

Если читатель на основании написанного подумает, что автор представляет собой бездушного рыночника, отрицающего национальные духовные и культурные ценности ради ценностей материальных, это будет большой ошибкой. Трудно найти, например, более последовательного и доказательного защитника приоритета национальных источников по сравнению с зарубежными в деле обеспечения национальной конкурентоспособности. Для М. Портера это совсем



не вопрос политических игр и идеологических пристрастий, а безусловный вывод из экономической истории.

Автор не приемлет действий, которые означают деградацию людских, интеллектуальных, имущественных резервов и богатств, ведут к подчинению более фундаментальных национальных интересов узким, архаичным. Конкуренция видится ему важным антикоррозийным средством, противодействием монополизации и застою. Многие его комментарии кажутся прямо-таки сделанными на злобу дня по итогам дискуссий на наших митингах, партийных съездах и т.д. К примеру, он пишет о том, что приватизация, как показывает мировой опыт, не приведет к успеху без активного соперничества на внутреннем рынке. Как тут не вспомнить о так называемом "четвертом варианте" приватизации? Или: обосновав важную роль иностранных капиталовложений, автор не менее доказательно пишет, что автоматически они отнюдь не решают проблем обеспечения национальной конкурентоспособности. Работа с фирмами своей страны гарантирует более устойчивое преимущество, чем если полагаться только на иностранных поставщиков. Острая борьба мнений вокруг проблемы открытия внутреннего рынка и реинтеграции России в мировое хозяйство приобретает в этом контексте новое звучание.

М.Портер не скрывает, что в отношении различных форм собственности он безоговорочно отдает предпочтение частной. Она ему видится куда более гибкой и динамичной формой организации, но он не идеализирует ни ее, ни возможности организаций и разного рода альянсов частного бизнеса. Иначе откуда взялись бы проблемы распыленности ресурсов, дублирования усилий, многообразной нечестной конкуренции? Поэтому он, естественно, обращается к анализу возможностей государства и особенно правительственной политики. Однако, как и к частному сектору, он предъявляет к ним жесткие требования. Общий вывод М.Портера: только тогда правительство оказывается на уровне, когда не отдает свои права и обязанности на откуп отдельным общественным или имущественным группам, не делается их заложником. Правительство должно подталкивать и ставить более сложные задачи, чем это в состоянии сделать сам рынок. Многим этого, возможно, покажется мало, но в логичности и доказательности автору отказать невозможно. По-видимому, ему тоже надоели, с одной стороны, государственные "захребетники", а с другой – теоретизирующие дамы от науки, убежденные в абсолютном всемогуществе и безграничности горизонтов самостоятельно развивающегося рынка.

Достаточно большое место в разных частях работы автор отводит транснациональному бизнесу. Он – однозначно за укрепление конкурентных начал, которые связаны с появлением этой самой высокой организационной формы современного бизнеса. Глобальная стратегия фирмы – одно из непеременимых условий успеха в конкуренции. Но и здесь М.Портер до конца верен себе: с позиций образования и укрепления национальных конкурентных преимуществ ТНК (многонациональные корпорации в интерпретации автора) смотрятся отнюдь не так, как их представляют идеологизированные защитники. Если не вести с ТНК последовательной работы в целях обеспечения национального интереса принимающей страны, многого не добьешься, ибо, как доказательно пишет автор, интересы таких корпораций редко соответствуют целям превращения других стран в производителей товаров высокой сложности. Но задача решается в интересах совершенствования национальной экономики: есть и тео-

ретические наработки, есть и практический опыт как позитивного, так и негативного плана.

М. Портер старательно показывает, что он смотрит на мир не через американские очки. В большой степени ему это удастся. Возможно, полезную роль сыграл интернациональный характер поддерживающего коллектива в лице специалистов из разных стран. Портер примерно одинаково критичен к опыту всех проанализированных им стран (возможно, он даже более жесток при диагностике американских проблем). Одинаково ровен он и в главе 13, в которой пытается включить свои вопросы в национальные "повестки дня". Он отнюдь не пытается добиться от читателя безоговорочного принятия им вроде бы универсальных выводов и рекомендаций. И все-таки он смотрит на свои (американские) и чужие проблемы, стоя на американской почве высокоразвитого глобализированного хозяйства, каким является экономика США. Всем ли под силу принять такой уровень оперативного мышления, сделать его "своим"? Думается, что в настоящее время – нет. Но в логике автору не откажешь, как нельзя не согласиться с его диагнозом стадии изобилия. Хотя и здесь есть вопрос: действительно ли требуется сделать "крюк", "маневр назад" или все-таки резервы реформизма имеются и для этой стадии рыночного развития?

*Почему эта книга полезна и для России.* Возможно, некоторые читатели, прочитав книгу, в чем-то не согласятся с автором. Это естественно и даже, пожалуй, хорошо. Несогласие – это активная реакция, заочный диалог. Согласие по ключевым вопросам может прийти позднее. Но даже если оно не придет, активный диалог с автором станет для читателя книги частью его личного рыночного опыта. В течение длительного времени наши соотечественники привыкли принимать каждое печатное слово как чуть ли не библейскую, неоспоримую истину, для диалога места не оставалось. Книга М. Портера создает хорошую базу для заинтересованного и интеллигентного диалога. Наверное, уместно сказать о том, чему учит эта книга, хотя по своему замыслу, наверное, она менее всего рассчитывалась на российского читателя.

А учит она прежде всего тому, что обеспечение цивилизованного и динамичного рыночного развития – ключевой элемент в числе национальных приоритетов любой страны, и нет ни одной ячейки в обществе, которой бы эта задача не касалась. Выступая на словах за ускоренное рыночное развитие и реформы, нельзя уподоблять рынок официанту, призванному кого-то обслуживать.

Книга помогает исцелению от массового дальтонизма, при котором вся общественная практика имела только два цвета – белый и красный, – сообразно которым разделялись люди, классы, движущие силы и методы экономического и социального прогресса. Конкуренция, естественно, помещалась "по ту сторону баррикад", ибо судили о ней только в пределах идеологических формул, которые были завещаны основоположниками. Однако, в отличие от записанных формул, конкуренция не стояла на месте, развивалась и продолжает развиваться и совершенствоваться поныне.

Книга М. Портера учит тому, что, какими бы ни были национальные особенности, не следует игнорировать мировой опыт и что визитная карточка страны определяется ее удельным весом в мировом хозяйстве, наличием конкурентных преимуществ по конкретным отраслям и способностью их развития, способностью находить адекватные ответы социальным и технологическим вызовам эпохи.

Из книги следует, что никакие социальные вопросы и гарантии нельзя отрывать от экономических возможностей страны, не впадая в крайности ни экономического детерминизма, ни тем более экономического нигилизма.

Книга убеждает в том, что к современным проблемам нельзя подходить с мерками и стандартами вчерашнего и позавчерашнего дня и что даже распространенный в России плюрализм некомпетентности должен иметь свои пределы.

Работа М. Портера учит, наконец, спокойствию и хладнокровию, столь необходимым в общественной жизни, ибо теория конкурентных преимуществ доказательно объясняет внутренние пружины успеха тех рыночных кумиров, изучение которых даже после 1985 года было весьма поверхностно. Книга учит разумному реформизму и политэкономии производства, а не упованию на общественные катаклизмы и политэкономии перераспределения.

Как убедительно подтверждает книга М. Портера, в основе конкурентных преимуществ каждой страны лежит постоянная и последовательная забота о национальной экономике и ее действительно эффективных отраслях. Никакие самые торжественные декларации и ссылки на авторитеты не в состоянии оправдать эрозию качества национальных человеческих ресурсов, деградацию общих и тем более специфических факторов производства, потерю требовательного и квалифицированного спроса, распад рационально и динамично действующих хозяйственных связей у себя дома. Мировой рынок за нас эти проблемы не решит.

Думается, что книгу Майкла Портета можно кратко охарактеризовать так: это умная книга умного автора. С большой пользой для себя и для России ее прочтут политики и бизнесмены, научные работники и преподаватели, студенты – все, кто предпочитает изучать опыт прошлого не только по своим ошибкам и смотреть в будущее не с позиций унифицированного мышления.

В.Д. ЩЕТИНИН, профессор  
Дипломатической академии,  
доктор экономических наук,  
представитель РФ  
в Комиссии ООН по  
транснациональным  
корпорациям

## Предисловие

Как удастся отдельным социальным группам, коммерческим организациям и странам добиваться успеха и процветания? Этот вопрос волновал и привлекал внимание многих исследователей, экономических и политических организаций с тех пор, как появились экономические, социальные и политические институты. В таких разных науках, как историческая культурология, история, социология, экономика, политология, делались неоднократные попытки выявить те силы, которые определяют прогресс одних структур и упадок других.

В рамках этой проблемы за последние годы активно проводятся исследования по отдельным странам с точки зрения стандарта, обычно именуемого конкурентоспособностью. Впечатляющая интернационализация конкуренции после второй мировой войны сопровождалась крупными изменениями в экономических судьбах стран и их компаний. Горячие споры о том, как дальше действовать, неизбежно охватили правительства и компании.

Я подошел к этому вопросу в какой-то мере неожиданно для самого себя, поскольку до этого момента вся моя исследовательская работа касалась не столько стран, сколько компаний. Больше всего меня занимали вопросы природы конкуренции в отдельных отраслях экономики и принципы деятельности в условиях конкуренции. Мое более раннее исследование, результаты которого отражены в изданной в 1980 году книге "The Competitive Strategy" ("Конкурентная стратегия"), было посвящено структуре отдельных отраслей и выбору отдельной фирмой своего места в рамках конкретной отрасли. В книге "The Competitive Advantage" ("Конкурентное преимущество"), вышедшей в 1985 году, рассматриваются основные факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества, а также то, как эти преимущества можно повысить. В книге "Competition in Global Industries" ("Конкуренция в международном производстве"), изданной в 1986 году, я расширил круг этих факторов с учетом конкуренции на мировом рынке. Хотя стратегия конкурирования за пределами собственной страны являлась важным элементом в уравнении, основными предметами исследования оставались отдельная отрасль производства и отдельная компания. При том, что стране в целом и правительству в представленной мной структуре факторов отводилась определенная роль, они занимали скромное место в исследовании.

Ситуация стала меняться, когда президент Р. Рейган ввел меня в состав Комиссии по конкурентоспособности в промышленности при президенте США. В эту комиссию входили крупные бизнесмены, профсоюзные деятели, ученые, бывшие члены правительства, задачей которых было определить, насколько конкурентоспособна экономика США. Сформированная в разгар жарких политических споров относительно необходимости выработки "промышленной стратегии" в Америке, комиссия изучала данный вопрос в течение года и в результате составила продуманный, взвешенный отчет<sup>1</sup>.

Во время работы в комиссии я уяснил одну вещь, а именно то, что не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Для фирм конкурентоспособность означала возможность конкурировать на мировом рынке при наличии глобальной стратегии. Для многих конгрессменов конкурентоспособность означала положительный внешнеторговый баланс. Для некоторых экономистов конкурентоспособность означала низкие производственные затраты на единицу продукции, приведенные к обменному курсу. Многочисленные споры о том, существует ли в США вообще такая проблема, были отчасти уязвимы столь неоднозначным пониманием термина. Доклад комиссии не дал ощутимых результатов и не содействовал выработке общего подхода. Споры вокруг конкурентоспособности не утихли и продолжают по сей день.

Впрочем, из какого определения конкурентоспособности ни исходить, существует еще более серьезная проблема: до сих пор отсутствует общепринятая теория, объясняющая конкурентоспособность. Предложены многочисленные характеристики стран и фирм, и все считаются важными, но не выделены наиболее существенные, не установлена взаимосвязь между ними. К тому же многие рассуждения основываются на исходных посылках, далеко отстоящих от реального процесса конкуренции, и их значимость и универсальность сомнительны. Целый ряд объяснений не находит подтверждения в моем собственном опыте исследования международных компаний и работы в них.

Не было также недостатка в рекомендациях по повышению конкурентоспособности путем планирования деятельности компаний в определенном направлении и проведения конкретной политики правительства. Все эти рекомендации отличались таким же разнообразием и непоследовательностью, как и выраженные и невыраженные подходы к пониманию конкурентоспособности, на которых они основывались. Как подсказывает мой опыт работы с фирмами, многие из этих рекомендаций могли привести к обратному результату.

Однако — с поправкой на высказанные соображения — я пришел к твердому убеждению, что успех фирм в состязании с конкурентами прежде всего зависит от положения дел в стране. С удивительной регулярностью фирмы одной-двух стран добиваются непропорционально большого успеха в определенных отраслях на мировом рынке. Условия в одних странах, по-видимому, в большей степени стимулируют развитие и достижение успеха, чем в других странах. Я пришел к выводу, что понимание роли страны в целом в конкуренции на мировом рынке было бы в равной степени ценным как для фирм, так и для правительств, поскольку оно позволило бы уяснить, как создается и поддерживается конкурентоспособность.

Данная книга призвана способствовать пониманию того, что означает конкурентное преимущество стран, какие признаки, присутствующие в отдельных странах, способствуют повышению конкурентоспособности в том или ином секторе экономики, а также того, как это должно отразиться на деятельности ком-

паний и правительств. В основе моей теории лежат принципы стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях. Для тех, кто знаком с моими предыдущими исследованиями, такое направление должно показаться вполне закономерным. Хотя мы в состоянии выделить особенности страны, применимые ко многим отраслям, мой опыт подсказывает, что в реальной конкуренции на них меньше обращают внимание, отдавая предпочтение конкретным и зачастую свойственным только одной отрасли условиям, возможностям и результатам.

К пониманию экономического успеха государства можно прийти, в значительной степени опираясь на совокупность факторов, свойственных его экономике в целом, однако я предлагаю в данном исследовании иную отправную точку. В своей теории я иду от отдельных отраслей экономики и конкурентов к хозяйству в целом. Конкурентоспособность проявляется или утрачивается в конкретных сферах: производство легковых автомобилей, аппаратов факсимильной связи, шарикоподшипников, оказание банковских услуг. Государство оказывает влияние на способность фирмы преуспеть в той или иной области производства. А состояние экономики страны и ее способность развиваться зависят от разрешения тысяч противоречий, возникающих между конкурентами в отдельных отраслях. Идя в исследовании от отдельных отраслей к экономике в целом, есть риск встать на ложный путь, но, с другой стороны, такой подход позволяет, на наш взгляд, глубже осознать процесс экономического прогресса в отдельно взятой стране.

Представленная в данной книге теория нацелена скорее на то, чтобы передать всю сложность и многообразие конкуренции в реальной жизни, чем абстрагироваться от нее. Я стремился интегрировать все многочисленные элементы, влияющие на поведение компаний и на развитие национальных экономик, и в результате пришел к целостно-ориентированному подходу, который некоторым может показаться трудным для восприятия из-за своей сложности. Я считаю, однако, что дальнейшее упрощение скроет наиболее существенные аспекты данной проблемы, например такие, как взаимодействие отдельных факторов и их развитие во времени.

Данная теория охватывает в качестве базовых несколько научных областей. Ее стержень – это теория конкурентной стратегии. В то же время более глубокое понимание проблемы может обеспечить развитие исследования в таких направлениях, как нововведения в технологии, промышленная экономика, экономическое развитие в целом, экономическая география, международная торговля, политология, промышленная социология, которые обычно не рассматриваются в совокупности.

Учитывая большое количество публикаций по предметам, которые затрагиваются в данном исследовании, практически невозможно дать в полном объеме соответствующие обзоры и ссылки. Я также не собираюсь обзирать всю историю исследования по проблемам, рассматриваемым в данной книге. Однако я использовал ряд предшествовавших исследований из разных областей, а также некоторые наиболее существенные, на мой взгляд, индивидуальные работы.

Для разработки всеобъемлющей теории конкурентного преимущества стран и показа ее значимости я предпринял исследование большого числа стран, а в рамках каждой отдельной страны – конкретных проявлений конкуренции во многих отраслях. Есть риск принять исключения за общие принципы, если про-

водить исследование только на основе одной-двух стран или небольшой группы отраслей производства. Для исследования я отобрал десять стран, чьи характеристики и организационные структуры значительно отличаются друг от друга.

Особенность моей теории и подход, который я решил представить и подвергнуть проверке, привели к большому объему книги, о чем я сожалею, но чего не мог избежать, поскольку должен был проверить свою теорию на достаточном количестве фактов и разработать на ее основе выводы для практиков в сфере бизнеса и для политических руководителей. В части I книги дается характеристика самой теории, предлагается обзор принципов конкурентной стратегии, чтобы сформировать необходимый контекст проблемы. В части II я применяю данную теорию для объяснения истории развития четырех наиболее представительных отраслей экономики, избранных из множества других. Я применяю данную теорию также для анализа сферы услуг, которая уже давно стала важным сектором экономики, но при ее возрастающей значимости еще мало изучена с точки зрения международной конкуренции. В части III книги я представляю свою теорию применительно к странам. На примере восьми из десяти исследованных стран я даю подробную картину сфер производства, обеспечивших успех в мировом хозяйстве, а также изменений в их соотношении. На основе данной теории я предлагаю объяснения как успехов, так и неудач, поступательного движения экономики в послевоенный период в отдельно взятой стране. Обобщение опыта разных стран позволяет мне расширить сферу приложения данной теории и объяснить, как развиваются национальные хозяйства в целом. В части IV более подробно представлены некоторые выводы по теории, имеющие отношение к определению направлений деятельности компаний и политики правительств. Последняя глава показывает, как на основе нашей теории можно выделить некоторые факторы, которые будут определять будущее развитие хозяйства каждой из рассмотренных стран.

Многие, возможно, будут читать книгу выборочно, в соответствии с собственными интересами. Большинству читателей следует ознакомиться с первыми четырьмя главами – в той степени, которую определяют общая подготовка и интерес к теориям. Часть II будет наиболее интересна для тех, кому важно увидеть реализацию данной теории в конкретной экономической сфере. Руководителям компаний будет интересна практически вся часть II, а более широкому кругу читателей полезно хотя бы просмотреть ее. Понимание того, как формируется в стране отрасль производства и как она добивается успеха в международной конкуренции, подкрепленное хотя бы несколькими примерами, явится важной основой для освоения последующих глав книги.

Часть III предоставляет читателю выбор из ряда стран, на материале которых проводился анализ. Но независимо от того, какая конкретная страна его интересует, следует ознакомиться с предисловием к главе 7, где поясняются методология и структура описания каждой страны, а также с заключительной частью главы 9, в которой страны сравниваются по группам. Затем читатель может остановиться на своей стране, на стране, где находятся ведущие конкуренты, или на стране, представляющей иной интерес для изучения. После знакомства с отдельной страной или рядом стран всем читателям следует обратиться к главе 10, в которой анализ экономического развития расширяется до общенациональных рамок. Концепции, представленные в главе 10, особенно важны для рассмотрения задач, стоящих перед каждой страной, о чем ведется разговор в главе 13.

С частью IV читатель также может знакомиться сообразно своему интересу, хотя выводы, ориентированные на предпринимателей, предоставляют также полезную информацию для ответственных лиц в правительстве, и наоборот. Предпринимателям будет интересно прочитать главу 11, где показывается значимость данной теории для компаний при формировании общей стратегии деятельности. Те читатели, которые интересуются вопросами политики или непосредственно в ней участвуют, должны обратить внимание на главу 12. Выборочно можно ознакомиться с главой 13, в которой обсуждаются некоторые проблемы развития экономики в каждой стране. Одной из главных задач главы 13 является иллюстрация того, как применять данную теорию для выявления факторов, сдерживающих развитие национальной экономики, однако читателю будет полезно также не только узнать о своей собственной стране, но и понять проблемы, стоящие перед другими странами с иными условиями. Книгу завершает краткое заключение, в котором я высказываю некоторые соображения по работе в целом.

Основная идея и практические результаты представлены в форме, приемлемой для серьезного читателя. В ссылках и примечаниях исследователи найдут использованные источники, а также более подробный комментарий по данной теории и по ее связи с предшествующими исследованиями. В главах 1 и 7 и в Приложении приведено описание методологии книги.

Но данная книга – не об отдельных странах, а о совокупности принципов, имеющих более широкую сферу применения. Некоторым может показаться, что акцент в исследовании делается на Америку, но именно этого я стремился избежать. Я также надеюсь, что читатель не будет концентрироваться исключительно на том, что говорится о какой-либо конкретной стране, особенно в главе 13. Из сказанного выше очевидно, что мое знание той или иной страны не сопоставимо с тем, что может сказать исследователь, специализирующийся на этой стране. Я также не претендую на полное понимание всего сложного взаимодействия социальных и политических факторов, определяющих индивидуальный выбор. Целью было не предложение серьезных и подробных рекомендаций для каждой страны или обсуждение каждой затрагиваемой проблемы, а иллюстрация того направления анализа, который может оказаться этим странам полезным. Я надеюсь, что читатели с разной подготовкой и решающие различные задачи смогут развить исследование и сделать собственные выводы в своей области.

\* \* \*

Настоящее исследование было бы невозможным без огромной помощи со стороны многочисленных частных лиц и организаций. Это было действительно глобальное исследование, охватывающее многочисленные отрасли промышленности в разных странах, имеющее целью показать международную конкуренцию во всем ее многообразии. Семинар рабочей группы, проведенный в 1987 году в Гарвардском университете по первоначальному проекту, дает некоторое представление о том, сколь широким было сотрудничество.

В группе было 24 человека из девяти стран. Корейская и японская группы работали очень упорно, всегда засиживались допоздна, словно соревнуясь, кто кого пересидит. Шведская и датская группы спорили о сходстве и различиях экономики своих стран-соседей. Немецкие, швейцарские и итальянские исследователи обменивались информацией и сравнивали позиции своих стран в таких отраслях, как производство типографского и упаковочного оборудования. При этом все участники узнали немало о собственной стране, сравнивая ее с



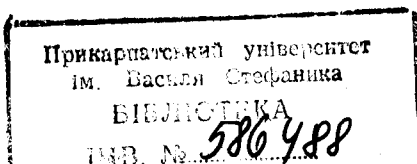
другими странами, ведь все страны изучались с помощью одинаковой методологии.

Координатором всего исследования был Майкл Дж. Энрайт (Michael J. Enright). Он помог свести воедино усилия участников и целый год совершал поездки из страны в страну, руководя работой на местах и анализируя результаты. Кроме того, он сам провел серьезную исследовательскую работу и подавал идеи и советы как во время изучения стран, так и при подготовке рукописи. Энрайт – весьма талантливый исследователь, и выполнить работу такого масштаба без его помощи было бы просто не по силам. Сейчас он защищает докторскую диссертацию в Гарвардском университете и собирается сделать существенные добавления по вопросу конкурентоспособности стран.

Базирующаяся в США исследовательская группа не только изучила обстановку в США, но и сыграла важную роль на других этапах работы. Я благодарен Чен Гаик Онг (Cheng Gaik Ong) за активное участие в работе; я также благодарю Уильяма Макклемента (William McClements), Томаса Локкерби (Thomas Lockerby), Томаса Уэссона (Thomas Wesson) и Мэри Сакакибара (Mari Sakakibara). Элис Хилл (Alice Hill) также заслуживает благодарности за помощь в проведении исследования.

Группы, базирующиеся в исследуемых странах, провели немалую часть работы на местах, и выводами о положении дел в каждой стране я во многом обязан им. Особенно я благодарен руководителям групп за их неиссякаемую энергию и умение правильно оценить обстановку. Японскую группу возглавлял профессор Хиротака Такеучи (Hirotaka Takeuchi) из университета Хиточубаси; в группу входили Хироси Кобаяси (Hirosi Kobayashi), Хироси Окамото (Hirosi Okamoto), Лора Раухварг (Laura Rauchwarg) и Рёко Тояма (Ryoko Toyama). Шведскую группу возглавлял профессор Института международного бизнеса Стокгольмской школы экономики Эрьян Сёльвелл (Örjan Sölvell). Основную часть работы в Швеции выполнил Иво Цандер (Ivo Zander), который также работал в Гарварде; кроме него в группу входили Томас Гюлленмо (Thomas Gyllenmo), Мария Лундквист (Maria Lundqvist) и Ингела Сёльвелл (Ingela Sölvell). Корейскую группу возглавлял профессор Дон Сун Чхо (Dong-Sung Cho), декан Сеульского национального университета; в исследование внесли свой вклад Чол Пой (Chol Choi), Ин Чул Чун (In-Chul Chung), Дон Чжэ Ким (Dong-Jae Kim), Чжун Со Ким (Junsoo Kim), Суми Ким (Sumi Kim), Дэ Вон Ко (Dae-Won Ko), Сун Су Ли (Seung Soo Lee), Хо Сун Нам (Ho-Seung Nam), Ки Мин Нам (Ki-Min Nam), Гю Сёк О (Gyu Seok Oh) и Чжу Чол Ом (Joo-chol Om). Датской группой руководил Хенрик Паде (Henrik Pade), ему помогали Ким Мёллер (Kim Møller) и Клаус Мёллер Хансон (Klaus Møller Hanson) (оба – доценты Копенгагенской школы бизнеса); кроме того, участвовали Клаус Байер (Klaus Bayer), Бент Далум (Bent Dalum), Биргитте Грегерсен (Birgitte Gregersen), Пэтрик Хауалд (Patrick Howald), Хенрик Йенсен (Henrik Jensen), Фредерик Питцнер Йоргенсен (Frederik Pitzner Jørgensen), Бодил Кюн (Bodil Kühn), Мортен Квистгорд (Morten Kvistgaard), Моргенс Кюн Педерсен (Modens Kühn Pedersen), Бент Петерсен (Bent Petersen), Хенрик Шаумберг-Мюллер (Henrik Schaumberg-Müller), Еспер Страндсков (Jesper Strandskov) и Финн Томассен (Finn Thomassen). Немалую часть работ по Швейцарии выполнил в сотрудничестве с Майклом Энрайтом Эди Чан (Edi Tschan), который в то время работал над докторской диссертацией в Университете Сан-Галлена. Затем руководство исследования взял на себя профессор Базельского университета Сильвио Борнер (Silvio Borner); кроме того, в работе по Швейцарии участвовал и Рольф Ведер (Rolf Weder).

Исследование промышленности Германии выполнил на высочайшем уровне Клаас ван дер Линде (Claas van der Linde), участвовавший и в обработке данных



по общей части исследования. Свою теорию применительно к Германии он изложил в диссертации, которую защищает в Университете Сан-Галлена. Деннис де Кромбрюгге (Dennis de Crombrughe) принадлежит вклад в исследования по Германии и Швейцарии. Исследования по Италии были возложены на Паоло Тенти (Paolo Tenti). Работу по Великобритании выполнили в основном я и Майкл Энрайт (который также принимал самое активное участие в работе по Германии и Италии) при содействии Терри Филиппа (Terry Phillips). В некоторых из рассмотренных нами стран готовятся к выходу публикации, где вопрос конкурентоспособности рассмотрен применительно к данной стране и проведенные на месте исследования описаны более подробно.

В выполнении этого исследования мне всячески помогала Школа бизнеса Гарвардского университета, предоставляя уникальные условия для выполнения крупномасштабных многодисциплинарных исследований, а также доступ к фирмам и организациям по всему миру. Особой благодарности заслуживает декан школы Джон Макартур (John McArthur), мой давний друг, который уже много лет оказывает мне всяческую поддержку. Также большую помощь, в том числе и финансовую, оказали руководитель исследовательского отдела Джей Лорш (Jay Lorsh) и его команда. Часть средств на проведение исследования предоставил Фонд компании "Шелл", за что я также благодарен.

В каждой стране были одна или несколько организаций, которые предоставляли нам инфраструктуру, помогали получить доступ к фирмам и наладить контакты с правительством, а иногда оказывали и материальную помощь. Я очень благодарен им за их вклад, хотя они не имеют отношения к выводам, которые я сделал в ходе исследования, а потому не следует предъявлять им претензии, если мои рассуждения будут восприняты как ошибочные. Вот эти организации:

- Дания: Копенгагенская школа экономики и менеджмента, "Хенрик Паде энд ассошиэйтс"<sup>2</sup>;
- Италия: группа Амброзетти;
- Германия: "Дойче банк";
- Япония: Министерство внешней торговли и промышленности, Университет Хитоцубаси, Промышленный банк Японии;
- Корея: Сеульский национальный университет;
- Сингапур: Совет экономического развития;
- Швеция: Институт международного бизнеса, Стокгольмская школа экономики;
- Швейцария: Базельский университет, Университет Сан-Галлена, "Юнион бэнк оф Суизерлэнд";
- Великобритания: журнал "Экономист";
- США: Школа бизнеса Гарвардского университета. . .

Со мной беседовали буквально сотни бизнесменов, профсоюзных деятелей, ученых, консультантов, экспертов по различным отраслям, банкиров и менеджеров. Они согласились дать интервью и рассказали много интересного о своих отраслях и странах. Многие из них комментировали конкретные примеры из истории отраслей или результаты исследования ситуации в стране. Без их помощи и сотрудничества исследование такого масштаба было бы невозможным.

И наконец, я хочу поблагодарить мою жену Лебору, которой посвящается эта книга. Она участвовала в работе с самого начала, сопровождала меня в течение длительного периода, когда мне пришлось жить за рубежом. Она всегда подавала мне идеи и оказывала огромную моральную поддержку. Без нее эта работа была бы мне просто не по силам.

# 1

## Потребность в новой парадигме

Почему в соперничестве стран одни побеждают, а другие оказываются в проигрыше? Из вопросов, связанных с экономикой, пожалуй, именно этот звучит в наше время особенно часто. Конкурентоспособность – вот чем в первую очередь озабочены правительства и промышленные круги любой страны. Яркий тому пример – США, где все более активно обсуждается очевидное отставание от других стран в экономическом развитии. Но вопрос конкурентоспособности оживленно обсуждается и в странах "экономического чуда", таких как Япония и Корея<sup>1</sup>.

Но, как ни часто задается этот вопрос, неправильно было бы искать источник экономического процветания на уровне либо фирм, либо стран в целом. Необходим более узкий подход. Конкретно: почему именно в данной стране соответствующая отрасль добилась успеха в международной конкуренции? Иначе говоря, почему фирмы, базирующиеся в данной стране, могут создать и удерживать конкурентное преимущество по отношению к лучшим зарубежным фирмам в своей отрасли? И почему в одной стране зачастую собраны сразу несколько лидеров в какой-либо отрасли промышленности?

Вот, например, как объяснить, почему Германия стала базой для целого ряда ведущих производителей типографского оборудования, роскошных автомобилей и химических реактивов? Или почему в крохотной Швейцарии сосредоточены мировые лидеры фармацевтической промышленности, производства шоколада, а также торговли? Почему ведущие фирмы по производству тяжелых грузовиков и оборудования для горнодобывающей промышленности базируются в Швеции? Почему США дали миру лидеров в таких областях, как персональные компьютеры, программное обеспечение, расчеты с кредитными карточками и кинематограф? Почему итальянцы так сильны по части керамических плиток, лыжных ботинок, упаковочного оборудования и автоматизированных производственных систем? Почему, наконец, Япония удерживает первое место в области бытовой электроники, роботов, фото- и копировальной аппаратуры?

Совершенно очевидно, что ответы на эти вопросы очень важны для фирм,

которым приходится конкурировать на рынках, становящихся все в большей и большей степени международными. Руководство фирмы должно четко представлять, какие национальные особенности страны базирования определяют способность (или неспособность) фирмы создать и удерживать конкурентное преимущество на международном уровне. Но этот же вопрос одновременно является одним из решающих для процветания всей нации. В дальнейшем мы увидим, как уровень жизни в стране в конечном счете зависит от способности поддерживать на высоком уровне и повышать производительность тех отраслей промышленности, в которых конкурируют ее фирмы. Он базируется на способности фирм данной страны достигать улучшения качества и роста эффективности. Влияние страны базирования в гонке за конкурентным преимуществом в конкретных отраслях имеет главнейшее значение для уровня и темпов роста производительности.

Однако убедительного объяснения того, как страна оказывает такое влияние, нет. Господствующая долгие годы схема, или парадигма, о том, почему отдельные страны преуспевают в конкретных областях, явно не отвечает на данный вопрос. История знает немало попыток объяснить структуру экспорта и импорта различных стран, начиная с Адама Смита и Давида Рикардо в XVIII веке. В наше время, однако, признано всеми, что ни одна из этих теорий уже не отвечает нынешним задачам. Перемены в самой сути международной конкуренции, в том числе появление многонациональных корпораций, которые занимаются не только экспортом из "метрополий", но и конкуренцией непосредственно в зарубежных странах через свои дочерние компании, пошатнули традиционные представления о том, куда и почему вывозит товар данная страна. Предлагаются новые объяснения этих причин, но ни одна из них не раскрывает в достаточной мере, почему фирмы, базирующиеся в какой-либо определенной стране, успешно конкурируют с зарубежными фирмами в своей отрасли путем экспорта не только готовой продукции, но и капитала. Не объясняют они и того, как фирмам той или иной страны удается удерживать конкурентные позиции в течение долгого времени.

Цель настоящей книги – объяснить роль, которую играют экономическая среда, учреждения и политика страны в обеспечении успеха фирм этой страны, и сформулировать, что же такое преимущество страны в конкурентной борьбе, то есть объяснить свойства нации, являющиеся предпосылкой успеха национальной промышленности в международной конкуренции. Опираясь на анализ десяти стран и тщательно изучив эволюцию свыше ста отраслей промышленности, в части I книги я излагаю теорию конкурентного преимущества страны в отдельных областях. В части II я показываю, как эта теория позволяет объяснить успех отдельных стран в конкретных отраслях. В части III я использую эту теорию для выявления общих закономерностей успеха или неуспеха промышленности рассматриваемых нами стран, а также изменения этих закономерностей. Это служит базой для объяснения того, как экономика стран в целом продвигается вперед на конкурентной основе. Наконец, в части IV изложены выводы, которые следует сделать из настоящей теории при выработке как политики фирм, так и государственной политики. Завершается книга главой "Национальные повестки дня", в которой наглядно показано, как эту теорию

можно применить для выявления ключевых моментов, которые в дальнейшем будут влиять на развитие экономики в каждой из рассматриваемых стран. Однако, прежде чем представить свою теорию, я должен объяснить, почему попытки объяснить конкурентоспособность страны в целом терпели провал и почему такой подход в корне неправилен. Должен сказать, что именно понимание причин того, как фирмы этой страны могут создать и удержать конкурентные преимущества в своей отрасли, и есть правильный подход не только при выработке политики отдельно взятой фирмы, но и для достижения общенациональных экономических задач. Должен также объяснить, почему мир все больше убеждается в том, что господствовавшая до сих пор парадигма экономического успеха в той или иной отрасли уже не отвечает современным требованиям и почему предпринимаемые в последнее время попытки усовершенствовать ее не содержат ответа на некоторые важные вопросы. И наконец, я опишу проведенные мной исследования, чтобы читатель мог видеть факты, на которых основана настоящая книга.

### ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ

Объяснений того, почему одни страны конкурентоспособны, а другие – нет, предостаточно<sup>2</sup>. Но эти объяснения нередко противоречат друг другу, и единой общепринятой теории нет. Далеко не ясно, что такое конкурентоспособность вообще применительно к стране. А это существенная проблема, в чем мы в дальнейшем и убедимся. Уже сам факт жарких дебатов по поводу того, существует ли вообще проблема конкурентоспособности для многих стран, ясно показывает, что в этом вопросе еще до конца не разобрались.

Некоторые экономисты понимают конкурентоспособность страны как явление макроэкономическое, определяемое такими переменными, как курс валюты, процентные ставки, бюджетный дефицит. Но многим странам удавалось быстрыми темпами поднимать уровень жизни, несмотря на бюджетный дефицит (Япония, Италия и Корея), падение курса национальной валюты (Германия, Швейцария) и высокие процентные ставки (Италия и Корея).

Другие утверждают, что конкурентоспособность обеспечивается наличием большого количества дешевой рабочей силы. Тем не менее такие страны, как Германия, Швейцария и Швеция, процветают, несмотря на высокий уровень зарплаты и длительные периоды нехватки рабочей силы. Считается, что японская экономика опирается на дешевую и избыточную рабочую силу, но и Япония прошла через острую нехватку рабочих рук. Японские фирмы начали преуспевать на мировом рынке только после того, как существенно снизили свою потребность в рабочей силе с помощью автоматизации производства. Похоже, что многим странам было бы куда более желательно высоко оплачивать наемный труд и при этом оставаться конкурентоспособными.

Еще одна точка зрения – это то, что конкурентоспособность определяется обильными природными ресурсами. Однако в последнее время наибольшего успеха в мировой торговле добивались как раз страны, бедные природными ресурсами, в том числе Германия, Япония, Швейцария, Италия и Корея – стра-

ны, которым большую часть сырья приходится импортировать. Любопытно также, что в таких странах, как Корея, Великобритания и Германия, именно регионы, бедные природными ресурсами, процветают по сравнению с богатыми в этом отношении регионами.

В последнее время часто можно слышать утверждения, что в первую очередь на конкурентоспособность страны влияет политика, проводимая ее правительством. Согласно этой точке зрения, залогом успеха на мировом рынке являются целевой подход, протекционизм, поощрение экспорта и предоставление субсидий. В подтверждение приводятся опыт некоторых стран, в первую очередь Японии и Кореи, и анализ некоторых отраслей, крупных и значимых, таких как автомобилестроение, судостроение, сталелитейная промышленность, выпуск полупроводников. Однако при более широком подходе отведение решающей роли политике правительства в деле конкурентоспособности не подтверждается. Например, политику итальянского правительства в отношении индустрии в послевоенные годы многие экономисты считают неэффективной; тем не менее в росте доли мирового экспорта за тот же период Италия уступает только Японии при быстром повышении уровня жизни.

Существенное вмешательство государства в экономику имело место только в ряде отраслей промышленности, причем даже в Японии и Корее это вмешательство далеко не всегда приносило успех. Например, в Японии вмешательство государства в таких важных отраслях, как производство факсимильной и копировальной техники, промышленных роботов и перспективных материалов, весьма и весьма невелико, а столь часто приводимые примеры успешного государственного контроля в таких отраслях, как производство швейных машинок, сталелитейная промышленность и судостроение, устарели. С другой стороны, упорная нацеленность Японии на производство самолетов и программное обеспечение для компьютеров (начиная соответственно с 1971 и 1978 гг.) не принесла ей высоких мест в мировой "табели о рангах" в этих отраслях. Корея, как упорно ни пробивалась вперед в таких важных отраслях, как химическая промышленность и машиностроение, тоже не достигла существенных позиций. Да и вообще во многих странах отрасли промышленности, наиболее сильно контролируемые государством, в большинстве случаев не имеют успеха на международном рынке. Правительство в самом деле является активным участником международной конкуренции, но редко эта роль может быть главной.

Наконец, существует такое распространенное объяснение: конкурентоспособность определяется различиями в практике управления, в том числе отношениями "работник - работодатель". В 80-х годах в этом отношении всем в пример ставили Японию, точно так же как в 50-е и 60-е годы - США<sup>3</sup>. Но дело в том, что в разных отраслях промышленности требуется разный подход к менеджменту. То, что хорошо для одной отрасли, в другой привело бы к катастрофе. Вот пример: небольшие, без жесткой организации частные фирмы, составляющие основу итальянской обувной, текстильной и ювелирной промышленности, являются воплощением новаторства и динамизма. Каждая из этих отраслей ежегодно приносит Италии свыше 1 млрд. долл. чистого дохода. Но, будь те же структуры и принципы управления применены в немецкой химической или автомобильной компании, швейцарской фармацевтической фирме или

американской компании, выпускающей авиалайнеры, это неизбежно кончилось бы крахом. Менеджмент в американском стиле, хотя теперь ему и приписывают целую кучу недостатков, порождает очень конкурентоспособные фирмы в таких сферах, как компьютерные программы, медицинское оборудование, фасованные потребительские продукты и деловые услуги. А японский стиль менеджмента, как бы он ни был хорош, не принес успеха в таких крупных секторах экономики, как химическая промышленность, уже упомянутые фасованные потребительские продукты или деловые услуги.

Точно так же невозможно вывести единую для всех стран формулу отношений "работник – работодатель". В Германии и Швеции профсоюзы очень сильны, причем в Германии законодательно закреплено их участие в управлении производством, а в Швеции – в Совете директоров. И, хотя существует мнение, что сильные профсоюзы подрывают возможности страны вырваться вперед в международной конкуренции, обе названные страны процветают в течение длительного периода, им принадлежат фирмы мирового значения в ряде отраслей.

Ясно, что вышеперечисленные варианты объяснения конкурентоспособности страны (равно как и ряд других) не могут считаться полностью удовлетворительными; ни один из них не разъясняет достаточно убедительно, что же именно определяет успех или неуспех фирм данной страны в международной конкуренции. В каждом из них есть доля правды, но при ближайшем рассмотрении ни один из них не выдерживает строгой проверки. Похоже, действует более широкий и более комплексный набор сил.

Более того, обилие противоречащих друг другу формулировок конкурентоспособности стран выявляет еще более глубокую проблему, а именно: что такое вообще конкурентоспособная страна? Этот термин весьма употребителен, а определения, по сути, и нет. Действительно, что такое конкурентоспособная страна? Страна, все фирмы или отрасли промышленности которой конкурентоспособны? В таком случае ни одна страна даже близко не подходит под определение. Даже в Японии, как можно убедиться, целые секторы экономики далеко отстали от мировых лидеров.

Может быть, конкурентоспособная страна – это страна, курс обмена валют в которой делает ее товары конкурентоспособными на мировом рынке за счет низких цен? Но, согласитесь, в таких странах, как Германия и Япония, в течение длительных периодов национальная валюта была сильной, а товары на мировом рынке были дороже зарубежных аналогов, и тем не менее в послевоенный период уровень жизни в них впечатляюще вырос. И вообще способность продавать свои товары по высоким ценам – цель, к которой стремится любая страна.

Тогда, может быть, конкурентоспособная страна – это страна с большим положительным внешнеторговым сальдо? Швейцария еле-еле выровняла свой торговый баланс, а у Италии – вообще хронически отрицательное внешнеторговое сальдо, но национальный доход обеих стран растет быстрыми темпами. И наоборот: у многих бедных стран внешнеторговое сальдо сбалансировано, но вряд ли большинство стран стремится к такой экономике, как у них.

Может быть, конкурентоспособность страны заключается в растущей доле

этой страны в мировом экспорте? Часто растущее благосостояние связывают с увеличением экспорта, но в то же время в странах с неизменной или медленно снижающейся долей в мировом экспорте наблюдается быстрый рост доходов на душу населения, так что доля в мировом экспорте явно не дает всей картины.

Может быть, конкурентной является страна, способная создавать рабочие места? Споры нет, такое качество очень важно, но еще более важной чертой для национального дохода является тип рабочих мест, а не просто занятость с низкой заработной платой.

Наконец, может быть, конкурентоспособная страна – это страна, где затраты труда на единицу продукции низки? Низкие затраты труда на единицу продукции возможны за счет низкой зарплаты, как, например, в Индии или Мексике, но вряд ли эта модель экономики покажется привлекательной. Каждый из вышеперечисленных пунктов кое-что говорит о состоянии промышленности в стране, но ни один не указывает путь к ее экономическому процветанию<sup>4</sup>.

### ПОСТАВИМ ПРАВИЛЬНО ВОПРОС

Поиск убедительного объяснения процветания фирмы или страны в целом следует начать с правильной постановки вопроса. Прежде всего, от понятия "конкурентоспособная страна" как термина, имеющего большое значение для экономического процветания, придется отказаться. Главная цель государства в экономике – обеспечить своим гражданам достаточно высокий и повышающийся уровень жизни. Способность государства сделать это зависит не от какого-то аморфного понятия "конкурентоспособность", а от того, насколько продуктивно используются национальные ресурсы – труд и капитал. Продуктивность выражается в стоимости отдачи от единицы труда или капитала<sup>5</sup>. Она зависит как от качества и характеристик продуктов (этим определяется цена, которую могут назначить), так и от эффективности, с которой такие товары производятся<sup>6</sup>.

В конечном счете продуктивность – главная определяющая уровня жизни в стране, поскольку в ней – основной источник дохода на душу населения. Продуктивность людских ресурсов определяет их зарплату, а продуктивность использования капитала – доход, который получают его владельцы<sup>7</sup>. Высокая продуктивность не только поддерживает доходы на высоком уровне, но и дает населению возможность более длительного отдыха. Создается национальный доход, облагаемый налогом, который расходуется на оплату общественных услуг и стимулирует дальнейший рост уровня жизни. Способность фирм страны быть высокопродуктивными позволяет им отвечать жестким социальным требованиям, цель которых – улучшить жизненные стандарты, как, например, охрану здоровья, безопасность на производстве, равенство возможностей, характер воздействия окружающей среды.

Единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны, – это продуктивность использования ресурсов. Рост уровня жизни в стране напрямую зависит от способности ее компаний добиваться продуктивного использования ресурсов, причем постоянно его увеличивая. Наша же задача – понять, почему это так. Постоянное повышение про-



дуктивности экономики означает ее непрерывный рост. Фирмы должны постоянно улучшать продуктивность существующих отраслей, повышая качество продукции, добавляя ей новые требуемые свойства и характеристики путем совершенствования технологии или повышения продуктивности производства. В Германии, например, несколько десятилетий подряд наблюдается рост продуктивности, потому что немецкие фирмы были в состоянии все более повышать дифференциацию своей продукции и обеспечивать рост автоматизации с целью увеличения отдачи от каждого работающего. Кроме того, фирмы также должны развивать качества, необходимые для конкуренции во все более сложных сегментах промышленности, где продуктивность в целом выше. В то же время совершенствующаяся (upgrading) экономика — это такая экономика, которая может успешно конкурировать в сложных и совершенно новых для себя отраслях<sup>8</sup>. При этом находят применение людские ресурсы, высвобождаемые в результате роста продуктивности в имеющихся отраслях<sup>9</sup>. Все это показывает, почему дешевая рабочая сила и "благоприятный" обменный курс валют не определяют конкурентоспособность. Ведь любая страна стремится поддерживать высокую зарплату и назначать высокие цены на свои товары на международных рынках.

Не будь международной конкуренции, уровень продуктивности в одной стране практически не зависел бы от положения в других странах. Однако международная торговля и вывоз капитала представляют собой возможность для повышения продуктивности использования ресурсов страны и одновременно угрозу ее повышению или даже поддержанию на постоянном уровне. Международная торговля позволяет стране повышать продуктивность своего производства, так как устраняет необходимость самостоятельно производить все товары и услуги. Страна может поэтому специализироваться на тех отраслях и сегментах рынка, где ее фирмы относительно более конкурентоспособны, чем иностранные, и импортировать те товары и услуги, по которым ее фирмы уступают зарубежным. Тем самым повышается средний уровень продуктивности в экономике. Таким образом, импорт, равно как и экспорт, напрямую влияет на продуктивность.

Основание фирмами данной страны зарубежных филиалов тоже может повысить продуктивность национальной экономики, если только за рубеж переводятся менее продуктивные виды производства либо за границей осуществляется узкоспециализированная деятельность (скажем, обслуживание продукции или ее подготовка к местным условиям), которая позволяет лучше закрепиться на зарубежном рынке. Таким образом можно увеличить экспорт и получать дополнительную прибыль, которая вливается в национальную экономику и повышает национальный доход. В качестве примера можно привести японские радиоэлектронные фирмы, которые в 80-е годы переместили менее сложные сборочные операции в Корею, Тайвань, Гонконг, а теперь еще и в Малайзию и Таиланд.

Ни одна страна не может быть конкурентоспособной абсолютно во всем, так же как и быть чистым экспортером абсолютно всего. Людские и прочие ресурсы любой страны неизбежно ограничены. В идеальном варианте их применяют в наиболее продуктивных отраслях. Успех тех отраслей, которые имеют конку-

рентное преимущество на внешнем рынке, повысит цены на рабочую силу и капитал в стране, сделав тем самым прочие отрасли неконкурентоспособными. Например, в Германии, Швеции и Швейцарии этот процесс привел к тому, что одежду выпускают только малочисленные фирмы с узкой специализацией, которые могут платить своим рабочим очень высокую зарплату<sup>10</sup>. В то же время рост экспорта продукции конкурентоспособных отраслей подстегнул обменный курс валют, чем затруднил экспорт для сравнительно неконкурентоспособных отраслей<sup>11</sup>. Даже в странах с наиболее высокими стандартами уровня жизни есть отрасли, в которых их фирмы неконкурентоспособны.

Расширение экспорта продукции наиболее продуктивных отраслей, перенос менее продуктивных отраслей за рубеж путем экспорта капитала и импорт товаров и услуг в тех областях, где страна неконкурентоспособна, — процесс, способствующий оздоровлению экономики и процветанию страны. Таким образом, международная конкуренция помогает со временем повышать продуктивность в одной отдельно взятой стране<sup>12</sup>. Однако при этом во имя развития национальной экономики неизбежно приходится сдавать позиции в некоторых секторах мирового рынка<sup>13</sup>. Субсидии в целях обеспечения занятости, протекционизм или другие способы государственного вмешательства ради защиты этих отраслей лишь тормозят рост национальной экономики и в долгосрочной перспективе означают барьер для повышения уровня жизни в стране<sup>14</sup>.

Но международная торговля и экспорт капитала могут не только существенно поднять продуктивность в стране, но и, наоборот, поставить ее под угрозу. Дело в том, что в силу международной конкуренции в каждой отрасли помимо относительного стандарта продуктивности (по сравнению с другими отраслями внутри страны) возникает еще и абсолютный стандарт, без достижения которого невозможно конкурировать с зарубежными соперниками. Даже если данная отрасль внутри страны опережает другие по продуктивности и является привлекательной для необходимых людских и прочих ресурсов, она не сможет экспортировать свою продукцию (или даже, как часто бывает, сохранять позиции на внутреннем рынке под натиском импорта), если неспособна также конкурировать с зарубежными соперниками. Так, автомобильная промышленность США опережает другие отрасли по объему выпуска продукции в человеко-часах (так же как и по уровню зарплаты), но, тем не менее, испытывает серьезные и растущие трудности со сбытом и вынуждена сокращать высокооплачиваемые рабочие места, потому что в автомобильной промышленности Германии и Японии уровень продуктивности оказался еще выше. Кроме того, США не настолько обогнали Корею по продуктивности в той же автомобильной промышленности, чтобы компенсировать выигрыш корейских конкурентов вследствие меньших затрат на зарплату. И подобные "сравнительные испытания" приходится проходить все новым отраслям и сферам деятельности<sup>15</sup>.

Если наиболее продуктивные отрасли в стране сдают позиции перед иностранными конкурентами, то тут же способность страны поддерживать рост продуктивности оказывается под угрозой. То же самое происходит, если отрасли, где требуется высокая продуктивность (производство сложной аппаратуры и т.п.), приходится выводить за рубеж, потому что уровень продуктивности

внутри страны недостаточен для их успешной работы (с учетом зарплаты за рубежом и других расходов). И то и другое тормозит рост продуктивности и подталкивает к снижению зарплаты. Если этим процессом охвачено достаточно много отраслей, в стране может возникнуть понижающее давление на курс национальной валюты. Девальвация, в свою очередь, тоже снижает уровень жизни, так как дорожает импорт и снижается выручка от экспорта товаров и услуг<sup>16</sup>. Поэтому понимание причин способности или неспособности стран конкурировать в сложных отраслях и там, где требуется высокая продуктивность, становится важнейшим условием понимания условий экономического процветания.

Из предшествующих рассуждений также должно быть ясно, почему рассчитывать на повышение конкурентоспособности через положительное внешнеторговое сальдо или сбалансированную торговлю недостаточно. Расширяя экспорт за счет низкой зарплаты и слабой валюты и одновременно импортируя сложные товары (производить которые страна не может достаточно продуктивно, чтобы тягаться с зарубежными конкурентами), можно добиться сбалансированной внешней торговли и даже положительного торгового сальдо. Но при этом уровень жизни в стране будет падать. Гораздо более важно иметь благоприятное соотношение экспорта и импорта (с точки зрения продуктивности в различных отраслях) и высокий уровень обоих показателей, который бы отражал способность определенных отраслей экспортировать свою продукцию<sup>17</sup>. Пример страны с таким соотношением экспорта и импорта, укрепляющим продуктивность, — Япония, которая экспортирует различную готовую продукцию (здесь уровень продуктивности высок) и импортирует сырье и комплектующие изделия, изготовленные с использованием неквалифицированного труда. Ясно также, что определение национальной конкурентоспособности в привязке к рабочим местам аналогичным образом уводит в сторону. Только рабочие места высокой производительности (не всякие рабочие места) могут привести к повышению национального дохода. Таким образом, для экономического процветания важна продуктивность использования всех ресурсов. Определяя конкурентоспособность через положительное внешнеторговое сальдо, слабую валюту или низкие трудозатраты на единицу продукции, можно угодить в ловушку — да не в одну!

Рост доли страны в мировом экспорте влечет за собой повышение уровня жизни, если возрастание экспорта продукции отраслей с высокой продуктивностью повышает ее уровень в целом по стране. И наоборот: сокращение доли мирового экспорта из-за неспособности этих отраслей увеличить экспорт — уже сигнал опасности. Однако важна не столько доля страны в мировом экспорте, сколько то, что именно страна экспортирует. Переход на экспорт более сложных товаров поддерживает рост продуктивности, даже если объем экспорта растет очень медленно.

Таким образом, пытаться объяснить конкурентоспособность на национальном уровне — значит искать ответ не на тот вопрос. Нужно понять другое: что определяет продуктивность и темпы ее роста? И в поисках ответа нам надо сосредоточиться не на экономике в целом, а на отдельных ее сегментах и отраслях. Попытки объяснить рост продуктивности в экономике в целом, конечно,

высветили важность таких вещей, как качество людских ресурсов в стране и необходимость совершенствования технологии, но на этом уровне исследования неизбежно возникают вопросы очень широкого и общего характера – слишком общие, чтобы на них можно было строить политику компании или страны в целом<sup>18</sup>. Такое исследование не дает ответа на главный интересующий нас вопрос: почему и как создаются важные и коммерчески значимые навыки и технологии? А понять это можно только на уровне отдельных отраслей. Например, для людских ресурсов – самого важного фактора в международной конкуренции – характерен высокий уровень мастерства в четко определенных, конкретных областях. И это мастерство – результат не только всеобщего образования, но и процесса, тесно связанного с конкуренцией в конкретных отраслях. То же самое относится и к разработке новых технологий, имеющих коммерческий успех. И в итоге многочисленных сражений ради достижения конкурентного преимущества по сравнению с иностранными конкурентами в конкретных отраслях и сегментах рынка создаются и улучшаются продукты и процессы, что ведет к возвышению национальной продуктивности, о которой шла речь выше.

А поэтому наша главная задача – объяснить, почему фирмы, базирующиеся в данной стране, способны успешно конкурировать с иностранными фирмами в тех или иных отраслях и секторах экономики. При международной конкуренции мы имеем дело с экспортом и/или переводом некоторых видов деятельности фирм за рубеж. Особый интерес для нас представляют факторы, определяющие успех в международной конкуренции в относительно сложных отраслях промышленности и их сегментах, где применяются комплексные технологии и высококвалифицированная рабочая сила, что отражает потенциал для высоких уровней продуктивности, а также для ее самостоятельного роста.

Чтобы добиться успеха в конкуренции, фирмы данной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде либо более низких издержек, либо разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены. Чтобы сохранить за собой это преимущество, фирмы должны со временем вырваться вперед по другим направлениям, то есть через повышение качества товаров и услуг или повышение производительности. А из этого уже непосредственно следует рост продуктивности.

При ближайшем рассмотрении экономики любой страны обнаруживаются поразительные различия в том, что обеспечивает конкурентный успех в разных отраслях. Международные преимущества часто сосредоточиваются в строго определенных отраслях, а то и в отдельных сегментах рынка<sup>19</sup>. Так, при скромной доле, которая принадлежит Дании в мировом экспорте витаминов, эта страна почти целиком вывозит витамины, производимые из природного сырья, а искусственные почти не экспортирует. Япония, имеющая сильные позиции в области производства станков и другого производственного оборудования, экспортирует в основном станки общего назначения, а Италия, наоборот, – узкоспециализированные (для таких производств, как выделка кож или производство сигарет). Развитие торговли влечет за собой усиление специализации по рынкам сбыта внутри отраслей и их сегментов. И если бы не протекционизм, который позволяет удерживаться на плаву фирмам, а то и целым отраслям, не

имеющим преимуществ в конкуренции, разрыв между лидерами и аутсайдерами в конкурентной гонке был бы еще более очевиден<sup>20</sup>.

Кроме того, во многих отраслях экономики, и особенно в их специализированных сегментах, мировые лидеры базируются буквально в нескольких странах. Влияние страны базирования сказывается скорее на отраслях экономики и их сегментах, чем на фирмах непосредственно. Как видно из ранее приведенных примеров, в большинстве случаев лидеры в какой-либо отрасли представлены не отдельными фирмами, а группами фирм. Кроме того, лидирующие фирмы в своей отрасли часто сосредоточены не только в одной стране, но даже в одном городе или районе. И позиция страны в данной отрасли часто на удивление устойчива и не меняется на протяжении нескольких десятилетий, а в некоторых случаях – более чем столетия. Успех же отдельно взятой фирмы часто объясняется специализацией на каком-либо товаре, государственными субсидиями или протекционизмом, а потому успех отдельной фирмы, по сути, успехом не является. Примеры этому можно найти в автомобильной, авиакосмической промышленности и телекоммуникациях. Поэтому наше исследование будет сосредоточено на отраслях промышленности и их сегментах. Совершенно очевидно, что влияние страны базирования сильно сказывается на международной конкуренции в отдельных отраслях, и это важно для процветания не только отдельных фирм, но и страны в целом.

## КЛАССИЧЕСКИЕ ОБЪЯСНЕНИЯ УСПЕХА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Известно немало попыток объяснить промышленный успех через международную торговлю. Классический подход являет собой идея сравнительных преимуществ. Конкурентное преимущество имеет для экономистов особый смысл<sup>21</sup>. Адаму Смигу принадлежит формулировка абсолютного преимущества, согласно которой страна экспортирует товар, если издержки ниже, чем в других странах. Давид Рикардо усовершенствовал эту формулировку в виде концепции сравнительного преимущества, согласно которой рыночные силы сами направят ресурсы страны туда, где они могут быть применены наиболее продуктивно. Это значит, что страна может импортировать какой-либо товар, даже будучи в состоянии производить его самостоятельно и с малыми издержками, если другие товары она производит с еще большей эффективностью. Как было видно выше, и абсолютное, и относительное преимущества важны для успешного развития торговли.

По Рикардо, в основе торговли лежат различия в производительности труда в разных странах<sup>22</sup>. Разницу эту он отнесил на счет необъяснимых различий в окружающей среде или в климате стран, благоприятствующих развитию тех или иных отраслей. Но затем, хотя мысль Рикардо была верной, центр внимания в теории торговли переместился на другие направления. Доминирующий вариант, первоначально разработанный Хекшером и Олином, основывается на том, что все страны имеют примерно одинаковую технологию, но в разной степени наделены так называемыми факторами производства, такими как земля, рабочая сила, природные ресурсы и капитал<sup>23</sup>. Эти факторы – не что иное, как

необходимые предпосылки производственного процесса. Страна получает сравнительные преимущества в тех отраслях, где интенсивно используются факторы, имеющиеся в изобилии. Следовательно, продукция этих отраслей экспортируется, а импортируются те товары и услуги, в производстве которых страна испытывает сравнительный недостаток факторов<sup>24</sup>. Например, страны с большим количеством дешевой рабочей силы, такие как Корея, экспортируют трудоемкие товары, например одежду и электронные блоки. Страны, имеющие в достатке природное сырье или пахотные земли, экспортируют продукцию, зависящую от этих ресурсов. Так, исторически сильная позиция Швеции в сталелитейной промышленности объясняется тем, что добываемая в Швеции железная руда содержит очень мало примесей фосфора, что позволяет получать в конвертерах более качественную сталь.

Концепция сравнительных преимуществ на основе факторов производства, конечно, привлекательна, и разница между странами в стоимости этих факторов, безусловно, сыграла свою роль в формировании структуры экспорта и импорта во многих отраслях экономики. Эта точка зрения немало повлияла на взгляды правительств на конкурентоспособность. В настоящее время признано, что государство может усиливать преимущества на основе факторов – как в отдельных отраслях, так и в экономике страны в целом – с помощью различных форм вмешательства<sup>25</sup>. Правительства разных стран принимали различные меры, направленные на усиление преимущества в стоимости факторов (правильные меры или неправильные – это уже другой вопрос). В их числе – снижение процентных ставок, меры по сдерживанию роста зарплаты, девальвация с целью получить выигрыш в цене по сравнению с аналогичным импортным товаром, специальные субсидии, амортизационные скидки и финансирование экспорта отдельных секторов. Все эти меры направлены на то, чтобы в разные сроки (и каждая по-своему) снизить относительные затраты фирм данной отрасли по сравнению с зарубежными конкурентами.

## ПОТРЕБНОСТЬ В НОВОЙ ПАРАДИГМЕ

Однако все чаще высказывается мнение, что концепция сравнительных преимуществ на основе факторов производства не в полной мере объясняет структуру экспорта и импорта<sup>26</sup>. И факты, противоречащие этому подходу, найти нетрудно. Корея, оставшись после войны практически без капитала, тем не менее сумела наладить экспорт (и в немалых масштабах) продукции ряда отраслей, требующих довольно больших капиталовложений, а именно сталелитейной промышленности, судостроения и автомобилестроения. И наоборот: США, имея квалифицированную рабочую силу, выдающихся ученых и солидный капитал, сдают, тем не менее, позиции на мировом рынке там, где этого меньше всего можно было ожидать, – в станкостроении, производстве полупроводников и сложной электронной аппаратуры.

Более того, основная часть мировой торговли приходится на отношения между развитыми индустриальными странами, которые примерно в одинаковой степени располагают факторами. В то же время исследователи обнаружива-

ют большой и растущий объем торговли товарами, производство которых требует примерно одних и тех же факторов и примерно в одних и тех же пропорциях.

Оба типа торговли не вписываются в вышеназванную теорию. Кроме того, немалый объем приходится на еще одну форму торговли, вообще оставленную без внимания этой теорией, – на торговлю между национальными филиалами многонациональных корпораций (МНК).

Но самое главное – в мире все больше приходят к выводу, что положения, на которых покоится концепция сравнительных преимуществ на основе факторов, для многих отраслей просто нереальны<sup>27</sup>. Стандартная теория не учитывает масштабы экономики разных стран и дифференциацию товаров по рынкам сбыта, а также предполагает, что технология производства везде одинакова и сочетание наличных факторов в стране жестко фиксировано. Кроме того, теория отрицает перемещение таких факторов, как квалифицированная рабочая сила и капитал, из страны в страну<sup>28</sup>. На самом же деле в большинстве отраслей при конкуренции дело обстоит совсем не так. И теперь считается, что эта теория годится в лучшем случае для объяснения общих тенденций в структуре торговли (например, средних затрат труда или капитала), но не для объяснения причин, по которым страна экспортирует или импортирует какой-либо конкретный товар.

Кроме того, теория сравнительных преимуществ на основе факторов сбивает с толку фирмы, поскольку мало напоминает действительную конкуренцию. Отметая такие важные пункты стратегии фирм, как улучшение технологии или дифференциация продукции по рынкам сбыта, эта теория не оставляет фирмам иного выхода, как только пытаться повлиять на государственную политику. Неудивительно, что большинство менеджеров, соприкасаясь с этой теорией, приходят к выводу, что она игнорирует самое важное, с их точки зрения, и мало помогает поиску соответствующей стратегии фирмы.

### Изменения в характере конкуренции

Идеи, на которых строится теория сравнительных преимуществ на основе факторов, были более актуальными в XVIII и XIX веках, когда многие отрасли промышленности были раздробленными, производство было более трудоемким и менее "навыкоемким", а торговля в немалой степени отражала разницу между странами в условиях экономического роста, в природных ресурсах и капитале. Например, США были лидером в судостроении не в последнюю очередь потому, что имели богатые лесные ресурсы. Значительную часть мировой торговли составляли такие товары, как пряности, шелк, табак и минералы, которые производились или добывались в одном или немногих регионах.

Факторные издержки сохраняют важное значение для отраслей, зависящих от природных ресурсов, где на неквалифицированный или полуквалифицированный труд приходится большая часть издержек, а технология проста и широко доступна. Так, Канада и Норвегия имеют сильные позиции в выплавке алюминия благодаря географическим условиям, позволяющим вырабатывать дешевую электроэнергию на ГЭС. Корею принадлежит важное место в осуществ-

влении за рубежом простых инфраструктурных проектов благодаря дешевой и дисциплинированной рабочей силе.

Однако во многих отраслях указанная теория давно уже не дает достаточного объяснения структуры торговли. Особенно это касается отраслей или их сегментов, где применяются сложная технология и высококвалифицированная рабочая сила, как раз тех отраслей, которые наиболее важны для национальной продуктивности. По иронии судьбы как раз к моменту создания теории сравнительных преимуществ промышленная революция сделала некоторые из ее предпосылок устаревшими. В период после второй мировой войны все новые и новые отрасли становились наукоемкими, что еще больше ослабляло роль стоимости факторов производства.

*Изменения технологии.* Все больше отраслей приобретают резкие отличия от тех, на примере которых была выведена теория сравнительных преимуществ. Хозяйства становятся все более масштабными, большинство товаров дифференцируется, запросы покупателей меняются от страны к стране. Технологические изменения стали всеобъемлющими и происходят непрерывно. Широко применяемые технологии, основанные на микроэлектронике, новых прогрессивных материалах и информационных системах, стерли традиционное различие между высоко- и низкотехнологичными отраслями. Уровни технологии у фирм разных стран в одной и той же отрасли часто существенно различаются.

Развитие технологий дало фирмам возможность обходить "узкие места", вызванные нехваткой тех или иных факторов, с помощью новых продуктов и производственных процессов. Оно свело на нет или сильно ослабило значение многих некогда важных факторов. Гибкие автоматизированные производства, позволяющие экономить производственные площади и легко перепрофилировать производство, сокращают потребность в рабочей силе во многих отраслях. Доступ к технологии, поставленной на промышленную основу, стал более важным, чем низкие затраты на оплату труда рабочих. В 80-е годы фирмы часто переводили производство в районы не с дешевой, а, наоборот, с дорогой рабочей силой — с целью приблизиться к рынкам сбыта. Расход материалов, энергии и других компонентов производства, основанных на природных ресурсах, сокращается или же вытесняется искусственными заменителями. Многие современные материалы, такие как строительные пластики, керамика, углепластик и кремний для полупроводников, вырабатываются из дешевого и общедоступного сырья.

Во многих отраслях доступность каких-либо факторов в большом количестве стала менее важной, чем наличие навыков и технологии, необходимых для того, чтобы продуктивно и без потерь их перерабатывать. Так, низкое содержание примесей фосфора в шведской железной руде оставалось преимуществом лишь до тех пор, пока очистка руды от примесей была проблемой. Когда технология выплавки стали была усовершенствована и проблема исчезла, преимущество Швеции в этом факторе вмиг было сведено к нулю.

*Вклад сопоставимых факторов.* Большая часть мировой торговли ведется между странами с примерно одинаковым набором факторов производства. Многие развивающиеся страны уже достигли такого уровня развития, который позволяет судить о наличии у них сравнимого количества многих факторов.



Рабочие этих стран имеют достаточные образование и навыки для работы во многих отраслях промышленности. Так что США уже не имеют того преимущества по сравнению с остальным миром в квалификации рабочей силы, которое у них в свое время было. Кроме того, ныне у многих стран имеется базисная инфраструктура (т.е. системы связи, дорожная сеть, морские и речные порты), необходимая для конкуренции в большинстве обрабатывающих отраслей<sup>29</sup>. Традиционные источники преимущества на основе факторов, позволявшие развитым странам вырваться вперед, со временем утратили значение.

*Глобализация.* Произошла интернационализация конкуренции во многих сферах – не только в обрабатывающих отраслях, но во все возрастающих размерах также и в сфере услуг. Конкурирующие фирмы проводят поистине глобальную стратегию: продают свою продукцию по всему миру; ищут материалы и компоненты также по всему миру; в целях экономии размещают производство во многих странах. Кроме того, они вступают в союзы с фирмами других стран, чтобы получить доступ к "источникам их силы".

Глобализация отраслей промышленности устраняет зависимость фирм данной страны от наличия и количества в стране тех или иных факторов. Сырье, комплектующие изделия, производственное оборудование и многие виды услуг можно приобрести по всему миру на примерно одинаковых условиях. Развитие транспорта удешевило обмен стран факторами или товарами, производство которых зависит от конкретных факторов. Поэтому наличие в стране, например, сталелитейной промышленности уже не является преимуществом при закупках стали. Наоборот, оно может обернуться во вред, если внешняя или экономическая политика страны вынуждает ее фирмы покупать дорогую отечественную сталь.

Капитал переходит из страны в страну, причем в те страны, которые заслуживают доверия с точки зрения предоставления кредитов и возможности которых не ограничены собственными средствами. Как уже упоминалось, Корея занимает видное место в ряде капиталоемких отраслей, таких как сталелитейная промышленность, автомобилестроение и производство компьютерных чипов, хотя в 50-е годы у страны, только что появившейся на карте, капитала практически не было. Много раньше подобный приток капитала имел место в таких странах, как Великобритания, США, Швейцария и Швеция<sup>30</sup>. Даже новые технологии продаются на мировом рынке, хотя обычно и с запозданием. Там, где преимущество в каких-либо конкретных факторах трудно обеспечить через рынок, МНК размещают свои филиалы.

Но, хотя многие факторы становятся все более подвижными, торговля продолжает существовать. В этом, казалось бы, парадоксе содержится важная мысль, которая будет развита ниже. Суть ее такова: успех в международной конкуренции определяют не столько сами факторы, сколько то, где и насколько продуктивно они применяются.

### Ускользящие преимущества

Те же самые силы, которые уменьшают значение факторных преимуществ, зачастую делают эти преимущества все более и более быстротечными. Конкурентное преимущество страны на основе стоимости факторов падает из-за меньшей

стоимости тех же самых факторов в другой точке мира или готовности правительства зарубежной страны предоставить субсидии своим фирмам. Сегодня одна страна извлекает выгоду из дешевой рабочей силы, а завтра ее в этом отношении потеснит другая. "Титул" самого дешевого месторождения полезного ископаемого может в одночасье перейти к другому месторождению, так как новая технология позволяет разрабатывать природные ресурсы в местах, где добыча до сих пор считалась невозможной или нерентабельной. Кто бы подумал, например, что Израиль, большая часть территории которого – пустыня, может превратиться в успешного производителя сельскохозяйственной продукции? В отраслях, где стоимость факторов производства важна, лидерство часто меняется очень быстро; пример тому – производство одежды и несложных электробытовых товаров.

Те отрасли, где конкурентное преимущество определяется стоимостью рабочей силы или природного сырья, также нередко имеют структуру, которая обеспечивает низкую в среднем отдачу от инвестиций. Причина в том, что эти отрасли доступны многим странам из-за сравнительной легкости входа (entry) и в этих отраслях часто бывает слишком много конкурентов (и слишком большие производственные мощности). Быстрый переход преимуществ по факторам от одной страны к другой приводит к тому, что на сцене все время появляются новые конкуренты, что сбивает прибыли и снижает зарплату. (Тем, кто уже закрепился на рынке, это невыгодно, но деваться им некуда, т.к. они вложили капиталы в специализированное оборудование.)

Такие отрасли нередко становятся ловушкой для развивающихся стран. Почти весь экспорт менее развитых стран увязан со стоимостью факторов производства, а конкурентность – с ценой. Программы экономического развития часто нацелены на отрасли, дающие выигрыш в факторных издержках, и не идут дальше этого. В такой ситуации страна сталкивается с постоянной угрозой потери конкурентного преимущества и хронической проблемой поддержания достаточно высоких зарплат и прибылей от вложенного капитала. Ее способность получать даже скромные (по международным меркам) прибыли всецело зависит от экономической конъюнктуры<sup>31</sup>.

Если в большинстве отраслей сравнительное преимущество на основе факторов не может служить объяснением успеха, политика, основанная на меняющейся стоимости факторов, не будет действенной. Регулирование зарплат не имеет значения в тех отраслях, где доля человеческого труда мала. Субсидии любого рода мало что решают, когда конкуренция идет не за счет цены, а на основе качества, быстрой разработки новых товаров и модернизации потребительских свойств<sup>32</sup>.

### Ключи к новому объяснению

Широко признано, что ссылки на факторные преимущества не дают достаточных объяснений эволюции торговли. Но в то же время отнюдь не ясно, чем эту теорию заменить или дополнить. Предложен уже ряд новых объяснений. Один из

вариантов – эффект масштаба, достигнув которого фирмы получают преимущество в уровне издержек, и это определяет успех экспорта. Наличие эффекта масштаба может служить объяснением даже при отсутствии факторных преимуществ. Эффект масштаба при производстве отдельных видов товаров также может служить объяснением торговли сходными товарами. То же самое относится и к другим рыночным несовершенствам, в том числе когда речь идет о технологическом обновлении, требующем крупномасштабных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, и кривой производства по мере освоения, которая показывает снижение издержек в соответствии с ростом объема производства. Фирмы, которые сумеют воспользоваться этими несовершенствами, смогут экспортировать свою продукцию<sup>33</sup>.

Эффект масштаба и другие несовершенства рынка действительно важны в борьбе за конкурентное преимущество во многих отраслях. Однако данная теория не дает ответа на главный интересующий нас вопрос: фирмы какой страны получают это преимущество и в каких отраслях?

Например, в мировой конкуренции фирмы любой страны могут заполучить эффект масштаба, продавая товар по всему миру. При этом отнюдь не ясно, фирмы какой страны воспользуются эффектом<sup>34</sup>. Эта неопределенность подтверждается на практике: так, итальянские фирмы пожинали плоды от эффекта масштаба в производстве электробытовой аппаратуры, немецкие – в химической промышленности, шведские – в производстве горнодобывающего оборудования, а швейцарские – в выпуске оборудования для текстильной промышленности. Наличие большого внутреннего рынка, которое часто преподносится как преимущество, мало что объясняет; ни одна из указанных стран не испытывала наивысшую потребность на внутреннем рынке в указанных товарах, тем не менее фирмы этих стран вырвались в мировые лидеры. Даже в больших странах найти четкую связь между масштабами экономики и международным успехом нелегко. Например, в Японии в большинстве отраслей, чувствительных к масштабу, есть множество конкурентов (одних только автомобильных фирм – 9), а это дробит внутренний рынок. Но многие из этих фирм достигли солидного эффекта масштаба за счет экспорта<sup>35</sup>. Эта неопределенность наблюдается при анализе всех типов несовершенств рынка.

Другие пытались выйти за пределы теории сравнительных преимуществ, обращаясь в той или иной мере к области технологии. Теория Рикардо, согласно которой торговля основывается на разнице в производительности труда при выпуске конкретных товаров, опирается на технологию в широком смысле слова. Более современное развитие этой мысли – попытки объяснить рост торговли на основе так называемого технологического отрыва (gap)<sup>36</sup>. Согласно этим взглядам, страны экспортируют продукцию тех отраслей, в которых они имеют отрыв в технологии от остального мира. Затем передовая технология неизбежно распространяется по миру, отрыв исчезает и экспорт падает.

Действительно, разница в технологии имеет первостепенное значение для преимущества в конкуренции, но теория Рикардо и теория отрыва в технологии опять-таки не дают ответа на главные интересующие нас вопросы: почему появляются разница в эффективности производства или отрыв в технологии?

Какая страна выиграет от этого? И почему фирмы некоторых стран часто сохраняют технологическое лидерство десятилетиями, хотя по теории технологического отрыва они неизбежно должны были его потерять?

Другие многообещающие подходы предполагают, что успех страны в торговле зависит от внутреннего рынка. Лучше всего разработана теория цикла товара Рэймонда Вернона<sup>37</sup>. Р. Вернон взялся объяснить, почему США лидируют в производстве такого количества новых и перспективных товаров. Спрос на такие товары, возникающий раньше, чем в других странах, утверждал Вернон, приводит к тому, что США становятся пионером в производстве новых товаров<sup>38</sup>. Американские фирмы экспортируют эти товары на стадии развития производства, а затем, по мере роста спроса за рубежом, налаживают их производство и в других странах. Наконец, с распространением технологии такие товары начинают выпускать и иностранные фирмы, и теперь уже иностранные фирмы и зарубежные филиалы американских фирм начинают экспортировать свою продукцию в США.

Понятие "цикл товара" служит началом действительно динамичной теории и показывает, как внутренний рынок может влиять на внедрение новых товаров. Но опять-таки многие принципиально важные вопросы остаются без ответа. Как признал сам Вернон, США уже не диктуют условия на рынке новых товаров да никогда и не имели такой возможности. Есть более общий вопрос: почему фирмы именно данной страны захватывают лидерство в конкретной новой отрасли? Что происходит, когда спрос на какой-либо товар появляется одновременно в нескольких странах, как это обычно и бывает? Почему страны с медленно развивающимся или небольшим внутренним рынком часто выходят в мировые лидеры? Почему во многих странах обновление в промышленности происходит непрерывно, а не разовым скачком с последующей неизбежной стандартизацией технологии, как вытекает из теории цикла товара? Почему не происходит неизбежной, согласно Вернону, потери преимущества во многих отраслях? Как, наконец, объяснить, почему в одной и той же отрасли фирмы одной страны могут удерживать преимущество в конкуренции, а фирмы другой страны — нет?<sup>39</sup>

Наконец, еще одно важное направление исследований — попытки объяснить возникновение МНК — фирм, действующих в нескольких странах одновременно. МНК конкурируют на мировом рынке не только через экспорт, но и через иностранные инвестиции. Видное место, занимаемое МНК, говорит о том, что торговля — уже не единственная важная сфера международной конкуренции. МНК производят товары и продают их во многих странах; их стратегия — сочетание торговли и рассредоточенного производства. По недавним оценкам, немалая доля мировой торговли приходится на торговлю между филиалами МНК в разных странах, а значительная часть импорта развитых стран — это импорт продукции филиалов их же собственных МНК. Все чаще успех страны в какой-либо отрасли экономики означает, что в стране базируются ведущие МНК в этой отрасли, а не просто фирмы, продукция которых экспортируется. Так, в производстве компьютеров США являются базой для компаний ИБМ, ДЕК, "Прайм", "Хьюлетт-Паккард" и других, имеющих заводы и филиалы по всей Европе и в других частях света.

Транснациональность – свидетельство способности компании применить преимущества, полученные в одной стране, чтобы закрепиться в других<sup>40</sup>. МНК чаще всего образуются в отраслях, производящих дифференцированную продукцию и осуществляющих интенсивные научные исследования, где успешно действующие фирмы обладают опытом и "ноу-хау", которые можно применить за рубежом. МНК нередко называют "фирмами без родины". Они могут действовать и действуют (и производят товары) в любом удобном для них месте.

Без учета роли МНК действительно не обойдешься при объяснении причин успеха в конкуренции. Тем не менее объяснение причин существования МНК, на что затрачено уже немало усилий, опять-таки не дает ответа на главные для нас вопросы. МНК, лидирующие в конкуренции в конкретных секторах или отраслях экономики, часто базируются всего в одной-двух странах. Нас же интересует, как и почему МНК из определенных стран овладевают уникальным опытом и "ноу-хау" в той или иной сфере. Почему одни МНК имеют и усиливают эти преимущества, а другие – нет?

### НА ПУТИ К НОВОЙ ТЕОРИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАН

Центральный вопрос, на который предстоит ответить, звучит так: почему фирмы, базирующиеся в соответствующих странах, достигают всемирного успеха в определенных сегментах рынка и конкретных отраслях экономики? Поищем те решающие характеристики стран, которые позволяют их фирмам создать и удержать конкурентное преимущество в определенных отраслях, то есть конкурентное преимущество стран.

Глобализация отраслей и интернационализация фирм ведут к парадоксу. Велик соблазн предположить, что страна базирования уже не играет роли в обеспечении международного успеха ее фирм. На первый взгляд фирмы стали важнее стран. Однако выводы настоящего исследования расходятся с таким заключением. Как явствует из уже приведенных примеров, есть тенденция сосредоточения лидеров отдельных отраслей и их сегментов в одной-двух странах, причем конкурентные преимущества сохраняются десятилетиями. Когда фирмы разных стран заключают союз, то фирмы из стран, имеющих конкурентное преимущество, в итоге оказываются бесспорными лидерами в таком союзе.

Конкурентное преимущество создается и удерживается в тесной связи с местными условиями. Разница в структуре национальных хозяйств и шкале ценностей, в национальной культуре, государственных учреждениях и истории стран серьезно влияет на успех в конкуренции. Роль страны базирования ничуть не ослабла, а может быть, даже усилилась. Хотя, казалось бы, глобализация конкуренции должна уменьшать роль страны, на самом деле все как раз наоборот. За редкими исключениями в виде покровительства неконкурентным местным фирмам и отраслям страна базирования приобретает все большее значение для обеспечения конкурентных позиций, так как является источником опыта и технологии, на которых строится такое конкурентное преимущество.

Любая новая теория преимущества стран в конкретных отраслях исходит из предпосылок, которые означают отказ от немалой части проделанной до сих пор работы. Во-первых, фирмы могут избирать (и избирают) разные стратегии. Следовательно, новая теория должна объяснить, почему фирмы одних стран избирают лучшую конкурентную стратегию, чем фирмы других.

Во-вторых, лидеры в международной конкуренции часто применяют глобальную стратегию, в которой неразрывно связаны торговля и экспорт капитала. Большинство же предшествующих теорий ориентировались либо на торговлю, либо на экспорт капитала. Новая теория должна объяснить, почему страна становится базой для фирм, которые занимаются и тем, и другим, при этом успешно конкурируя на мировом рынке<sup>41</sup>. У экспорта товара и экспорта капитала много общих причин.

Национальная база (home base) – это страна, в которой создаются и поддерживаются важнейшие конкурентные преимущества фирмы. Именно здесь определяется ее политика, создаются и поддерживаются "на потоке" основной товар и технология его производства в широком смысле. Обычно (хотя и не всегда) там ведется наиболее сложное производство<sup>42</sup>. Другой деятельностью фирмы занимаются зачастую во многих других странах<sup>43</sup>.

На национальной базе сосредоточены самые производительные рабочие места, наиболее важная технология и самая квалифицированная рабочая сила. Наличие такой базы в стране оказывает огромное положительное влияние на другие связанные отрасли промышленности и приносит стране другие конкурентные преимущества, которые будут разбираться в дальнейшем. Такого рода базовая страна имеет чаще всего к тому же чистое положительное торговое сальдо.

Собственность фирм зачастую концентрируется в стране базирования; национальная принадлежность держателей акций отходит на второй план. Пока местная компания остается базой за счет удержания контроля над стратегией, управленческими делами и новыми разработками, главная выгода достается стране базирования, даже если компания принадлежит иностранному капиталу или фирме<sup>44</sup>. Поэтому объяснение того, почему страна становится базой для фирм, успешно конкурирующих в сложных секторах и отраслях экономики, крайне важно для уровня продуктивности в стране и ее способности со временем повышать этот уровень.

Новая теория должна пойти дальше сравнительных преимуществ – к анализу конкурентного преимущества страны. Она должна объяснить, почему фирмы данной страны получают конкурентное преимущество во всех формах, а не только разобрать отдельные преимущества на основе факторов производства. Большинство теорий торговли рассматривают лишь стоимость, а вопросам качества и дифференциации товара отводят место в сносках<sup>45</sup>. Новая же теория должна дать подробную картину конкуренции, включая сегментацию рынков, дифференциацию товаров, технологические различия и эффект масштаба. Качество и потребительские свойства товаров, введение новых товаров важны для перспективных отраслей экономики и сегментов рынка. Кроме того, стоимостное преимущество вследствие эффективности конструкции и передовой технологии растет не хуже, чем вследствие факторных издержек или эф-

фекта масштаба. И мы должны понять, почему фирмам одних стран лучше, чем другим, удается создать эти преимущества, необходимые для достижения высокой и растущей продуктивности.

Новая теория должна исходить из того, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс. Традиционные теории были, по существу, статичными, сосредоточенными на преимуществах на основе факторов или эффекта масштаба. Изменения в технологии считались экзогенными, то есть лежащими вне этих теорий. Однако, как признал много десятилетий назад Йозеф Шумпетер, в конкуренции нет равновесия; конкуренция – непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты. Неизменная производительность в какой-либо отрасли на данный момент очень скоро будет превзойдена благодаря прогрессу. Но и Шумпетер, подобно другим упомянутым исследователям, не ответил на главный для нас вопрос: почему фирмы одних стран делают больше нововведений, чем фирмы других?

Новая теория должна поставить усовершенствование и обновление технологии во главу угла<sup>46</sup>. Мы должны объяснить роль страны в инновационном процессе. Поскольку для обновления требуются постоянные капиталовложения, научные исследования и свежие людские ресурсы, необходимо также объяснить, почему в одних странах эти вложения идут более интенсивно, чем в других. Вопрос, на который нужно ответить, звучит следующим образом: как страна создает обстановку, позволяющую отечественным фирмам быстрее обновлять технологию, чем это делают зарубежные конкуренты? Ответ позволит также объяснить развитие национальной экономики в целом, так как обновлением технологии (в широком смысле) в большой степени объясняется экономический рост<sup>47</sup>.

При статичном взгляде на конкуренцию факторы производства в стране неизменны. Фирмы применяют их в тех областях, где они дадут наибольшую отдачу. Реально же в конкуренции главную роль играют инновации и перемены. Для фирм дело не сводится к пассивной переброске ресурсов туда, где прибыль особо высока, – они стремятся повысить ее за счет новых товаров и технологий. Вместо того чтобы искать способы максимизации отдачи в существующих границах, нужно выяснить, как фирмы могут достичь конкурентного преимущества, изменяя сами границы. Вместо простого размещения фиксированного набора факторов производства важнее выяснить, как фирмы и страны улучшают качество факторов, повышают эффективность их применения и создают новые<sup>48</sup>. Там, где факторы подвижны и могут быть "накачаны" с помощью глобальной стратегии фирм, эффективность применения факторов приобретает большее значение.

Наконец, поскольку в процессе создания конкурентного преимущества главную роль играют фирмы, поведение их должно стать неотъемлемой частью теории конкурентного преимущества стран. Хорошей проверкой любой новой экономической теории служит выяснение того, видят ли в ней менеджеры практический смысл. С точки зрения менеджера, большая часть теории торговли слишком обща, чтобы иметь какое-либо значение. Новая теория должна дать

фирмам понимание того, как спланировать свою стратегию, чтобы успешно конкурировать на мировом рынке.

## ИССЛЕДОВАНИЕ

Чтобы выяснить, почему страны добиваются конкурентного преимущества в тех или иных отраслях, а также понять исходные точки для политики фирм и национальной экономики, предпринято четырехлетнее исследование десяти стран, занимающих важное место в мировой торговле: Великобритании, Германии, Дании, Италии, Кореи, Сингапура, США, Швейцарии, Швеции и Японии.

В список входят три ведущие индустриальные державы мира — США, Япония и Германия, а также ряд других стран, сильно различающихся по размеру, государственной политике в отношении промышленности, по общественной философии, географическим условиям и местоположению в мире. В последнее время много внимания уделяется странам Азии; из них я исследовал Японию, Корею и Сингапур. Тем не менее страны Европы также могут дать интересный и важный материал. В обзор был включен ряд европейских стран, в том числе Швеция и Швейцария, с удивительно большим для их размера объемом торговли. В 1985 году на названные десять стран в сумме приходилась  $1/2$  всего мирового экспорта. Некоторые из их важнейших показателей представлены в таблице 1-1.

В центре внимания настоящего исследования был процесс получения и сохранения конкурентного преимущества в относительно сложных отраслях экономики и индустриальных сегментах. Они составляют ключ к высокой и растущей продуктивности в стране и наименее всего поддаются анализу с использованием привычных теорий. Для исследования были отобраны страны, которые уже успешно конкурируют в ряде таких отраслей или, как Корея и Сингапур, показывают себя все более способными успешно конкурировать<sup>49</sup>. Корею и Сингапур отобрали из группы бурно развивающихся новых индустриальных стран (НИС), так как они имеют разные картины успешных отраслей и разное сочетание правительственных политик<sup>50</sup>. Из всех НИС самый бурный и продолжительный рост конкурентоспособности отмечен в Корее.

Многие исследования национальной конкурентоспособности ограничивались какой-нибудь одной страной или же основывались на сравнении с одной страной, чаще всего с Японией<sup>51</sup>. Такие исследования дали много полезного, но подобный подход может увести в сторону. Выводы, сделанные при сравнении двух стран, нередко теряют убедительность, когда их сравнивают с третьей страной или несколькими странами. Так, при сравнении Японии и США часто упоминают совместную исследовательскую деятельность Японии с другими странами в качестве важного условия успеха Японии в конкуренции. На такие исследования ссылаются, предлагая ввести подобную практику в других странах. Тем не менее Германия, Швейцария и другие страны, по всей видимости, удерживают конкурентное преимущество в ряде отраслей, не прибегая к совместным исследованиям. Кроме того, японские совместные проекты с другими странами важны отнюдь не по тем причинам, которые часто приводят. Это будет показано в дальнейшем<sup>52</sup>.



Исследование проводила группа из более чем 30 человек, многие из которых были гражданами тех стран (и работали в тех странах), которые они изучали. Исследование проводилось при активной поддержке организаций, упомянутых в предисловии, – государственных учреждений (таких, как Министерство международной торговли и промышленности Японии), частных финансовых учреждений (например, "Дойче банк"), образовательных учреждений (например, Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики) и печатного издания – журнала "Экономист". Эти организации предоставили необходимую инфраструктуру, помогли получить доступ к фирмам и другим учреждениям в пределах страны, а иногда занимались исследовательской работой на месте.

### Выявление успешных отраслей в национальной экономике

Исследование каждой страны состояло из двух этапов: на первом, пользуясь имеющимися статистическими данными, другой печатной информацией и интервью, взятыми на местах, определялись отрасли, в которых фирмы имели успех на международном рынке. Наши исследования касались всех типов отраслей, включая сельское хозяйство, обрабатывающую промышленность и сферу услуг. Большинство предыдущих исследований оставляли сферу услуг в стороне, а зря: международная конкуренция в ней приобретает все большее значение. Хотя данных по сфере услуг по-прежнему мало и материал приходилось по крупицам добывать из разовых обследований и отрывочных опубликованных данных, отрасли из сферы услуг были включены и в общую картину каждой из стран, и в число отраслей, подвергнутых детальному анализу.

Основной единицей анализа была четко определенная отрасль или сегмент этой отрасли. Конкурентное преимущество страны все более концентрируется в отдельных отраслях или даже сегментах, что показывает, насколько специфичны и различны источники конкурентного преимущества. В пределах имеющихся данных мы искали наиболее простые определения отраслей<sup>53</sup>.

Мы определили международный успех конкретной отрасли промышленности данной страны как обладание конкурентным преимуществом по отношению к сильнейшим в мире соперникам в своей отрасли. Из-за наличия протекционизма, субсидий, различных международных конвенций по расчетам и преобладания приграничной торговли (т.е. торговли с соседними странами) многие потенциальные способы создания конкурентного преимущества могут ввести в заблуждение. Ни внутренняя доходность, ни масштаб отрасли или ведущей в этой отрасли компании, ни наличие сколько-нибудь значительного экспорта не являются надежными индикаторами конкурентного преимущества. Установить наличие действительного конкурентного преимущества статистически – задача не из легких.

Для статистической стадии исследования наилучшими критериями преимущества в международной конкуренции мы сочли (1) наличие крупного и постоянного экспорта в значительный ряд стран и/или (2) существенный вывоз капитала на основе опыта и вкладов в стране базирования<sup>54</sup>. Экспорт капита-

Таблица 1-1. Некоторые экономические и демографические показатели рассматриваемых стран

|   | Дания            | Германия | Италия |
|---|------------------|----------|--------|
| Население (1987 г., в млн. человек)   | 5,1              | 61,2     | 57,3   |
| Территория (в кв. милях)  | 16638            | 96030    | 116324 |
| Плотность населения (1987 г., в чел./кв. миля)  | 307              | 637      | 493    |
| Валовой внутренний продукт (ВВП) в 1987 г.<br>(в ценах и по обменным курсам 1980 г., в млрд. долл. США)               | 77,2             | 899,1    | 525,9  |
| Совокупный годовой рост ВВП в 1950–1987 гг. (в ценах 1980 г., в %)  | 3,2              | 4,6      | 4,5    |
| Совокупный годовой рост выпуска промышленной продукции (1950–1987 гг., в %)   | 2,5 <sup>д</sup> | 4,6      | 5,3    |
| Совокупный годовой рост населения (1950–1987 гг., в %)  | 0,5              | 0,7      | 0,5    |
| Совокупный годовой рост рабочей силы, 1950–1987 гг. (число занятого населения, в %)                                   | 1,0 <sup>а</sup> | 0,8      | 0,1    |
| ВВП на душу населения на 1987 г. (в ценах 1980 г., в долл.)   | 15137            | 14691    | 9178   |
| Совокупный годовой рост ВВП на душу населения (по ценам 1980 г., в %), 1950–1987 гг.                                  | 2,7              | 4,0      | 3,9    |
| Совокупный годовой рост продуктивности (доля ВВП на занятого, в %), 1950–1987 гг.                                     | 2,4 <sup>а</sup> | 3,8      | 4,4    |
| Чистые национальные инвестиции (валовые капиталовложения за вычетом амортизации, в % ВВП), в среднем за 1950–1987 гг. | 11,6             | 11,8     | 10,9   |
| Экспорт (в % от ВВП), 1987 г.   | 25,2             | 26,2     | 14,7   |
| Импорт (в % от ВВП), 1987 г.  | 25,1             | 20,3     | 16,5   |
| Безработица в 1987 г. (в %).  | 8,1              | 8,9      | 11,9   |
| Безработица в среднем за 1950–1987 гг. (в %)  | 6,4              | 3,5      | 5,4    |

Примечание: О макроэкономических факторах сообщают многие организации на основе статистики, полученной из разных источников и различными методами. Приведенные здесь данные основаны по возможности на стандартных источниках и методах, чтобы облегчить сравнение с данными, полученными в других странах. Цифры указаны на основе цен и курсов обмена валют 1980 года. Хотя сравнительные данные разных лет или на основе разных курсов обмена могут отличаться, место стран в "табели о рангах" существенно не изменяется (за исключением абсолютных показателей, в особенности ВВП на душу населения). Использование обменных курсов, дающих паритет покупательной способности, делает США ведущей страной по абсолютным размерам ВВП на душу населения, хотя по темпам роста ВВП на душу населения в послевоенный период и по росту ВВП из расчета на одного работника США по-прежнему занимают последнее место в десятке рассмотренных стран.

<sup>а</sup> 1955–1987 гг.

<sup>б</sup> 1960–1987 гг.

| Япония           | Корея             | Сингапур          | Швеция           | Швейцария        | Велико-<br>британия | США     |
|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|---------|
| 122,1            | 42,1              | 2,6               | 8,4              | 6,5              | 56,9                | 243,8   |
| 145870           | 38279             | 240               | 173732           | 15943            | 94251               | 3679192 |
| 837              | 1100              | 10833             | 48               | 408              | 604                 | 66      |
| 13706            | 62,8 <sup>в</sup> | 15,3 <sup>в</sup> | 140,5            | 114,4            | 628,7               | 3301,3  |
| 7,2 <sup>а</sup> | 7,9 <sup>а</sup>  | 8,3 <sup>б</sup>  | 3,0              | 3,2              | 2,5                 | 3,2     |
| 9,7              | 14,1 <sup>а</sup> | 9,7 <sup>е</sup>  | 3,3              | 2,6 <sup>б</sup> | 2,2                 | 3,8     |
| 1,1              | 2,0               | 2,6               | 0,5              | 0,9              | 0,3                 | 1,3     |
| 1,4              | 3,2 <sup>в</sup>  | 3,6 <sup>д</sup>  | 0,6 <sup>б</sup> | 0,2 <sup>д</sup> | 0,3                 | 1,7     |
| 11225            | 1528 <sup>в</sup> | 5885 <sup>в</sup> | 16726            | 17600            | 11049               | 13541   |
| 6,2 <sup>а</sup> | 5,7 <sup>а</sup>  | 6,5 <sup>б</sup>  | 2,6              | 2,2              | 2,2                 | 1,9     |
| 5,9 <sup>а</sup> | 5,8 <sup>в</sup>  | 4,8 <sup>д</sup>  | 2,3 <sup>б</sup> | 1,2 <sup>д</sup> | 2,2                 | 1,4     |
| 17,6             | 14,7 <sup>ж</sup> | и                 | 11,0             | 13,7             | 7,7                 | 7,1     |
| 10,7             | 39,0              | 143,9             | 27,9             | 35,6             | 19,6                | 5,6     |
| 6,9              | 33,8              | 163,3             | 25,5             | 37,2             | 23,0                | 9,5     |
| 2,8              | 3,1               | 4,7               | 1,9              | 0,8              | 10,5                | 6,2     |
| 1,7              | 5,0 <sup>г</sup>  | 4,1 <sup>д</sup>  | 2,1              | 0,3              | 4,7                 | 5,7     |

<sup>в</sup> 1963—1987 гг.

<sup>г</sup> 1961—1987 гг.

<sup>д</sup> 1970—1987 гг.

<sup>е</sup> 1966—1987 гг.

<sup>ж</sup> 1955—1985 гг.

<sup>з</sup> 1985 г.

<sup>и</sup> Данные отсутствуют.

Источник: IMF. *International Financial Statistics. Yearbook.* — 1988. — Sept.; National Bureau of Economic Research (USA): *Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea.* — 1975; OECD *Economic Outlook, Historical Statistics* за 1960—1986 гг.; UN *Statistical Yearbook* за различные годы; UN *Monthly Bulletin of Statistics; Corporate Real GDP Figures* (неопубликованные данные Министерства труда США).

ла и торговля – неотъемлемые составные части глобальных стратегий. Измеряя успех в международной конкуренции, надо учитывать и то, и другое. К примеру, влияние швейцарских фармацевтических фирм или американских фирм по производству фасованных потребительских товаров на мировом рынке гораздо больше, чем можно было бы предположить на основе данных по торговле. К тому же на практике существует тенденция одновременности экспорта товара и капитала. Подробности определения конкурентоспособных отраслей разбираются в Приложении А<sup>55</sup>.

Страна считалась страной базирования, если фирма являлась местной по принадлежности капитала и происхождения либо если фирма имела автономное управление, хотя и принадлежала иностранной компании или вкладчикам. Так, фирма по производству лыжных ботинок, имеющая штаб-квартиру в Италии и выпускавшая практически всю свою продукцию в Италии, рассматривалась как пример конкурентного преимущества Италии, даже если она была куплена иностранной компанией. Однако если какая-либо отрасль промышленности в стране представлена по большей части филиалами иностранных фирм, страна не считалась конкурентной в этой отрасли.

Были проанализированы все отрасли, в которых каждая из рассматриваемых стран имела международный успех на трех временных рубежах: в 1971, 1978 и 1985 годах<sup>56</sup>. В более крупных странах мировые позиции оказались у сотен отраслей. Набор успешных отраслей далеко не случаен, поэтому была поставлена задача – объяснить этот набор и то, как он менялся со временем<sup>57</sup>. Особый интерес для нас представляли связи и взаимоотношения между конкурентоспособными отраслями в данной стране. При этом использовались комбинированные графики (анализ стран начинается с главы 7)<sup>58</sup>.

### **История успешных отраслей**

Вслед за определением всех (насколько это возможно) успешных отраслей в первой части исследования мы во второй части изучим историю конкуренции в некоторых отраслях, чтобы понять динамические процессы, которые создают конкурентное преимущество. Выбраны более ста отраслей или групп отраслей (перечислены в таблице 1-2); кроме того, ряд отраслей был рассмотрен менее подробно.

Отрасли выбирались с таким расчетом, чтобы охватить наиболее важные из них с точки зрения конкурентоспособности в каждой стране. На эти отрасли приходится существенная часть экспорта каждой из стран, в том числе свыше 20% всего экспорта в Японии, Германии и Швейцарии, свыше 40% – в Корее.

Была поставлена цель – представить картину всей экономики страны, а не ограничиваться самыми заметными отраслями, которые разбирались подробно в других изданиях. Поэтому в поле зрения оказались и не слишком заметные, но весьма конкурентоспособные отрасли (например, в Корее – производство пианино, в Италии – лыжных ботинок, а в Великобритании – печенья). Кроме того, несколько отраслей были рассмотрены из-за своей кажущейся па-

Таблица 1-2. Рассмотрение отрасли

|  |  |
|--|--|
| <b>ДАНИЯ:</b>                                | Судостроение   |
| Сельскохозяйственная техника                 | Шины для автобусов и грузовых автомобилей              |
| Услуги по обслуживанию зданий                | Грузовые автомобили                                    |
| Консалтинг                                   | Пишущие машинки  |
| Молочные продукты                            | Видеомагнитофоны                                       |
| Пищевкусовые добавки                         | Часы   |
| Мебель                                       |  |
| Промышленные ферменты                        | <b>КОРЕЯ:</b>  |
| Лекарственные препараты                      | Одежда   |
| Специализированная электронная аппаратура    | Автомобили   |
| Телекоммуникационная аппаратура              | Строительные работы                                    |
| Оборудование для переработки отходов         | Обувь  |
|  | Пианино  |
| <b>ГЕРМАНИЯ:</b>                             | Полупроводниковые приборы                              |
| Автомобили                                   | Строительство  |
| Химреактивы                                  | Сталь  |
| Ножевые изделия                              | Товары для путешествий                                 |
| Оправы для очков                             | Магнитная лента для видео- и аудиозаписи               |
| Зерноуборочные комбайны                      | Парики   |
| Оптические приборы                           |  |
| Упаковочное оборудование                     | <b>СИНГАПУР:</b>                                       |
| Письменные принадлежности                    | Авиаперевозки  |
| Типографские машины                          | Одежда   |
| Оборудование для обработки пластика и резины | Напитки  |
| Рентгеновская аппаратура                     | Судоремонт   |
|  | Торговля   |
| <b>ИТАЛИЯ:</b>                               | <b>ШВЕЦИЯ:</b>   |
| Керамические плитки                          | Грузовики и прицепы для перевозки легковых автомобилей |
| Оборудование для театров и дансингов         | Средства коммуникации для инвалидов                    |
| Электробытовые приборы                       | Аппаратура для экологического контроля                 |
| Строительные работы                          | Тяжелые грузовые автомобили                            |
| Автоматизированные производственные системы  | Горнодобывающее оборудование                           |
| Обувь  | Газетная бумага  |
| Упаковочное оборудование                     | Суда-рефрижераторы                                     |
| Лыжные ботинки                               | Отбойные молотки                                       |
| Шерстяные ткани                              | Полужесткое деревянное покрытие для пола               |
|  | Аппараты для подсчета денег                            |
| <b>ЯПОНИЯ:</b>                               | <b>ШВЕЙЦАРИЯ:</b>                                      |
| Кондиционеры                                 | Банковские операции                                    |
| Домашняя и автомобильная аудиоаппаратура     | Шоколад и кондитерские изделия                         |
| Углеродные волокна                           | Красители  |
| Нетканые синтетические материалы             | Оборудование для пожаротушения                         |
| Факсимильная техника                         | Международные грузовые перевозки                       |
| Автопогрузчики                               | Слуховые аппараты                                      |
| Аппаратура СВЧ и спутниковой связи           | Термостаты   |
| Музыкальные инструменты                      | Страхование  |
| Оптические приборы и их элементы             | Судовые двигатели                                      |
| Промышленные роботы                          | Бумагоделательное оборудование                         |
| Полупроводниковые приборы                    | Лекарственные препараты                                |
| Швейные машинки                              |  |

Геодезическая аппаратура  
Оборудование для текстильной промышленности  
Торговля  
Часы

**ВЕЛИКОБРИТАНИЯ:**

Проведение аукционов  
Сухое печенье  
Химреактивы  
Кондитерские изделия  
Электрогенераторы  
Страхование  
Лекарственные препараты

**США:**

Реклама  
Сельскохозяйственные химикаты  
Коммерческие самолеты  
Промышленные холодильники и кондиционеры  
Программное обеспечение для компьютеров  
Строительная техника  
Моющие средства  
Строительные работы  
Кинофильмы  
Аппаратура для контроля за состоянием больных  
Шприцы  
Организация переработки отходов

радоксальности: так, в Японии спрос на пишущие машинки с латинским шрифтом практически равен нулю, тем не менее японский экспорт и зарубежные инвестиции в этой области весьма значительны. Мы избегали брать для анализа отрасли с сильной зависимостью от природных ресурсов, так как такие отрасли не являются основой высокоразвитой экономики да и способность конкурировать в них легче объяснить с помощью классической теории. Тем не менее взят ряд отраслей, связанных с природными ресурсами, но с применением сложной технологии, таких как производство газетной бумаги и сельскохозяйственных химикатов.

Чтобы понять динамические процессы, в ходе которых промышленность страны завоевывает конкурентное преимущество, необходимо было изучить историю отрасли (так, например, производство немецких ножей или итальянского текстиля имеет многовековую историю, а американские компьютерные программы и японские роботы насчитывают несколько десятилетий)<sup>59</sup>.

В каждом случае отрасль рассматривалась в мировом масштабе, включая страны-лидеры и страны-аутсайдеры. Важно было выяснить, как распределялось конкурентное преимущество между фирмами разных стран и к кому оно с течением времени переходило. Кроме того, определялись важнейшие зарубежные конкуренты, а также сегменты отрасли, в которых они наиболее сильны, и их источники конкурентного преимущества. Например, надо было выяснить не только то, почему Германия и Швейцария сохранили преимущество в производстве типографского оборудования, но и почему США сдали позиции в этой отрасли, а Япония, наоборот, вырывается вперед. Иногда отрасль рассматривалась с позиций нескольких стран — в тех случаях, когда продукция отрасли является важной статьей экспорта каждой из стран, но фирмы этих стран добились международного успеха в разных сегментах отрасли. Так, и в Италии, и в Германии рассматривалось производство упаковочного оборудования; при этом также проанализирован успех шведских и швейцарских фирм в некоторых сегментах этой отрасли, а также причины относительно невыигрышной позиции в ней США и некоторых других стран.

Анализируя и страны, и отрасли экономики, мы стремились провести более тщательный анализ, чем это делалось до сих пор.

## РАСПИРЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Хотя эта книга – о причинах успеха в определенных отраслях и о том, какие выводы надлежит сделать из этого при определении политики фирмы или страны в целом, однако идеи, изложенные в ней, с таким же успехом можно применять и к меньшим, чем страна, политическим или географическим единицам. Успешно конкурирующие фирмы зачастую концентрируются в определенных городах или районах страны. Например, в США многие из ведущих фирм, торгующих недвижимостью, сосредоточены в Далласе (штат Техас), поставщики оборудования для добычи нефти и газа – в Хьюстоне (Техас), структуры управления больницами – в южном центральном регионе вокруг Нэшвилла (Теннесси), изготовители ковров – в Долтоне (Джорджия), изготовители спортивной обуви – в штате Орегон, изготовители жилых прицепов к автомобилям и автомобилей – “дач на колесах” – в Элксхарт (Индиана), а производители микрокомпьютеров – в Бостоне. Очевидно, для них здесь особо благоприятная обстановка. И, хотя данное исследование проводится на уровне стран, объяснить сосредоточение отраслей промышленности в тех или иных районах страны тоже важно. Политика правительства как на государственном, так и на местном уровне имеет большое значение для формирования национального конкурентного преимущества.

В самом деле, как среда, окружающая фирму, влияет на ее успех в конкуренции с течением времени? А если поставить вопрос еще более общо: почему одни организации преуспевают, а другие терпят крах? Часть этой окружающей среды – географическое расположение фирмы со всеми вытекающими последствиями (в смысле истории, затрат и спроса). Но этим понятие “окружающая среда” не ограничивается: важно, например, где были обучены менеджеры и рабочие фирмы или кто ее первые или самые важные покупатели.

О том, что такое конкурентное преимущество и как его можно создать или, наоборот, потерять, известно довольно много. Гораздо меньше известно о том, почему фирма делает правильный выбор.

В изучении экономического успеха стран есть тенденция в пользу гладких и простых формулировок, принимаемых на веру при наличии многочисленных исключений из правил. Растущая специализация науки усиливает эту тенденцию. А ведь можно пойти в исследованиях гораздо дальше, чем это делалось до сих пор; ученые во многих областях знания только-только начинают сознавать, что традиционные границы между областями компетенции наук ограничивают их возможности. Нужно иметь возможность пересекать эти границы и анализировать новые переменные, чтобы понять, как работают сложные и развивающиеся системы. С этой целью математические модели, ограничивающиеся двумя-тремя переменными, и тексты на основе статистики, ограниченные небольшими данными, следует дополнить другими типами работы.

В данной книге избран именно такой подход. Я стремлюсь создать всеобъемлющую теорию, включающую в себя много переменных величин, а не ограничивающуюся двумя-тремя важными показателями. Разбор более сотни историй разных отраслей – дело долгое, нудное и не очень-то поддающееся статис-

тическому анализу. Можно сокрушаться по поводу тех суждений, которые сделаны в отношении деталей экономики отдельных стран. Конечно, без ошибок и упущений не обойтись, но, по-видимому, удалось вывести ряд важных переменных, определяющих конкурентное преимущество стран, и наиболее существенные пути, складывающие эти переменные в систему.

Цель – помочь фирмам и правительствам в выборе наиболее подходящей стратегии ради обдуманного размещения национальных ресурсов. Я пришел к выводу, что фирмы в конечном счете ждет неудача, если они не будут основывать свою стратегию на улучшении и обновлении технологии, на готовности конкурировать и на реальном понимании своей "национальной среды" и путей ее улучшения. Точка зрения, что глобализация отраслей экономики устраняет важность национальной базы, опирается на ложные предпосылки, равно как и соблазнительная стратегия избегания конкуренции.

В свою очередь, правительства стран должны ставить правильную соответствующую цель – достижение высокой продуктивности, так как на ней основывается национальное процветание. Они должны стремиться к тому, что действительно определяет продуктивность, – к поощрению развития, к работе с полной отдачей и к конкуренции, а не соблазняться такими вещами, как субсидии, широкомасштабные программы международной кооперации или "временный" протекционизм, которые им часто предлагают: эти меры зачастую снижают продуктивность. Роль государства должна заключаться в том, чтобы "подталкивать" отечественную промышленность и побуждать ее к развитию, а не предлагать "помощь", позволяющую промышленности не развиваться. Теперь, когда многие страны мира пересматривают свое экономическое устройство, важность правильного выбора велика как никогда. И вовсе не обязательно одна страна процветает за счет отсталости других; в мире, где правят обновление и свободная конкуренция, процветать могут многие страны.

С усилением глобализации конкуренции стали слышаться утверждения, что якобы значение стран уменьшилось. На самом же деле все наоборот: интернационализация и устранение протекционизма и других препятствий для конкуренции только усилили роль стран, и на этот счет я готов поспорить с кем угодно. Различия в характере и культуре наций отнюдь не становятся меньше из-за глобальной конкуренции; более того, они крайне важны для успеха в этой конкуренции. И нижеследующие рассуждения – попытка понять эту новую, изменившуюся роль стран во всемирной конкуренции.



Часть I  
**ОСНОВЫ**

# 2

## Конкурентное преимущество фирм в глобальных масштабах

На международном рынке конкурируют фирмы, а не страны. Необходимо понять, как фирма создает и удерживает конкурентное преимущество<sup>9</sup>, чтобы уяснить роль страны в этом процессе. На современном этапе конкурентные возможности фирм не ограничены пределами их страны базирования. На роль глобальных стратегий в создании конкурентного преимущества следует обратить особое внимание, так как эти стратегии полностью меняют роль страны базирования.

Начнем с основных принципов конкурентной стратегии. В конкуренции на внутреннем и международном рынках многие принципы совпадают. Затем рассмотрим способы усиления конкурентного преимущества через глобальное соперничество.

### КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Для понимания природы конкуренции основной единицей является отрасль (неважно, перерабатывающая или из сферы услуг), то есть группа конкурентов, производящих товары или услуги и непосредственно соперничающих между собой<sup>2</sup>. Стратегически значимая отрасль включает в себя продукты со сходными источниками конкурентного преимущества. Пример тому – производство факсимильной техники, полиэтилена, тяжелых грузовиков для дальних перевозок и оборудования для литья из пластмассы под давлением. Кроме того, могут быть родственные отрасли, у продукции которых – те же покупатели, технология производства или каналы сбыта, но они предъявляют свои требования к конкурентному преимуществу. На практике границы между отраслями всегда весьма расплывчаты.

Во многих дискуссиях о торговле и конкуренции применяются слишком уж общие определения отраслей, например "банковское дело", "химическая промышленность" или "машиностроение". Это очень широкий подход, так как и природа конкуренции, и источники конкурентного преимущества существенно

варьируются в пределах каждой такой группы. Например, машиностроение – это не единая отрасль, а десятки отраслей с разной стратегией, например производство оборудования для ткацкой промышленности, для изготовления резинотехнических изделий или для книгопечатания, и у каждой – свои особые требования для достижения конкурентного преимущества.

Разрабатывая конкурентную стратегию, фирмы стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной конкурентной стратегии не существует; только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех.

Выбор конкурентной стратегии определяют два главных момента. Первый – структура отрасли, в которой действует фирма. Суть конкуренции в разных отраслях сильно различается, и вероятность долговременного получения прибыли в разных отраслях неодинакова. Например, средняя прибыльность в фармацевтической промышленности и производстве косметики очень высока, а в выпуске стали и многих видов одежды – нет. Второй главный момент – это позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, вне зависимости от средней прибыльности отрасли как таковой.

Каждый из этих моментов сам по себе недостаточен для выбора стратегии. Так, фирма в очень прибыльной отрасли может не получить большой прибыли, если неправильно выберет позицию в отрасли<sup>3</sup>. И структура отрасли, и позиция в ней могут меняться. Отрасль может со временем становиться более (или менее) "привлекательной" по мере изменения условий создания в стране этой отрасли или других элементов структуры отрасли. Позиция в отрасли – отражение нескончаемой войны конкурентов.

Фирма может влиять и на структуру отрасли, и на позицию в ее "табели о рангах". Фирмы, у которых дело идет успешно, не только реагируют на изменения "окружающей среды", но и стараются сами изменить ее к своей выгоде. Существенное изменение положения в конкурентной гонке влечет за собой перемены в структуре отрасли или появление новых основ для конкурентного преимущества. Так, японские фирмы, выпускающие телевизоры, вышли в мировые лидеры благодаря тенденции перехода к компактным, переносным телевизорам и замене ламповой элементной базы полупроводниковой. Фирмы одной страны перехватывают лидерство у фирм другой страны, если они более способны реагировать на подобные изменения.

### **Структурный анализ отраслей**

Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики – неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, – суть конкуренции выражается пятью силами: 1) угрозой появления новых конкурентов; 2) угрозой появления товаров или услуг-заменителей; 3) способностью поставщиков комплектующих изделий и т. д. торговаться; 4) способностью

покупателей торговаться; 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой (см. рис. 2-1)<sup>4</sup>.

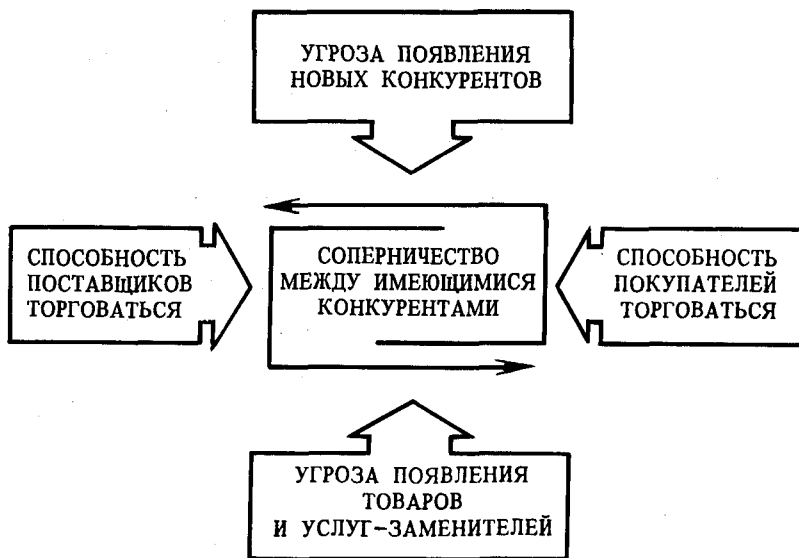


Рис. 2-1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет в конечном счете прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно (скажем, в производстве безалкогольных напитков, промышленных компьютеров, в торговле программным обеспечением, в производстве лекарственных препаратов или косметики), многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно (например, в производстве резины, алюминия, многих металлоизделий, полупроводниковых приборов и персональных компьютеров), очень немногим фирмам удастся долгое время сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить [расходы на рекламу, организацию сбыта, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР)], или же прибыль "утекает" к покупателю за счет снижения цен.

Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, то есть ее основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя — это отражение таких вопросов: сколько у фирмы покупателей; какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя; является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя (это делает товар "чувствительным к цене")?<sup>5</sup> Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту "внедриться" в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб экономики и необходимость подключаться к сети посредников).

Каждая отрасль экономики уникальна и имеет присущую только ей структуру. Например, в фармацевтическую промышленность внедриться новому конкуренту сложно, так как нужны огромные затраты на НИОКР и масштабная экономика при сбыте продукции врачам. На разработку заменителя эффективного лекарства уходит много времени, а покупателей в любые времена не пугают высокие цены. Влияние поставщиков не существенно. Наконец, соперничество между конкурентами было и остается умеренным и сосредоточено не на сбивании цен, которое снижает прибыли во всей отрасли, а на других переменных факторах, например на НИОКР, которые способствуют увеличению объема производства во всей отрасли. Наличие патентов также отпугивает тех, кто вознамерился конкурировать, копируя чужой продукт. Структура фармацевтической промышленности обеспечивает одни из самых высоких доходов от вложенного капитала в крупных отраслях.

Структура отрасли относительно стабильна, но все же может со временем изменяться. Например, консолидация каналов сбыта товаров, имеющая место в ряде европейских стран, усиливает воздействие покупателя. Через свою стратегию фирмы могут также изменять все пять сил в ту или иную сторону. Например, введение в авиакомпаниях компьютерных информационных систем затрудняет появление новых конкурентов, ведь такая система обходится в сотни миллионов долларов.

Структура отрасли важна для международной конкуренции по ряду причин. Во-первых, учитывая разную структуру в различных отраслях, для успешной конкуренции надо выполнить разные требования. Для конкуренции в такой раздробленной отрасли, как выпуск одежды, требуются совсем иные ресурсы и навыки, чем в самолетостроении. Условия в стране для конкуренции более благоприятны в одних отраслях, чем в других.

Во-вторых, зачастую отрасли, важные для высокого уровня жизни, — это как раз те, которые имеют привлекательную структуру. Отрасли с привлекательной структурой и с сильными условиями для новых конкурентов (в отношении технологии, специализированных навыков, доступа к каналам сбыта, репутации торговой марки и т.п.) часто связаны с высокой производительностью труда и дают большую прибыль от вложенного капитала. Уровень жизни в немалой степени зависит от способности фирм страны успешно внедряться в

отрасли с выгодной структурой. Надежными индикаторами "привлекательности" отрасли могут служить не масштаб, быстрота роста или новизна технологии (этим чертам часто придают большое значение бизнесмены или государственные чиновники, занимающиеся планированием), а структура отрасли. Нацелившись на структурно невыигрышные отрасли, развивающиеся страны часто неправильно используют ресурсы, которых у них не так-то много.

Наконец, еще одна причина важности структуры отрасли в международной конкуренции заключается в том, что изменение структуры создает реальные возможности для страны внедриться в новые отрасли. Так, японские фирмы, выпускающие копировальную технику, стали успешно конкурировать с американскими лидерами в этой области (конкретно – "Ксерокс" и ИБМ) за счет того, что обратились к сектору рынка, оставленному почти без внимания (малогабаритные копировальные аппараты), применили новый подход к покупателю (продажа через дилеров вместо прямой продажи), изменили производство (массовое производство вместо мелкосерийного) и подход к ценообразованию (продажа вместо сдачи напрокат, которая дорого обходится заказчику). Эта новая стратегия облегчила внедрение в отрасль и свела на нет преимущество прежнего лидера. То, как условия в стране указывают фирмам путь или вынуждают их распознавать изменения структуры и реагировать на них, крайне важно для понимания "моделей успеха" в международной конкуренции.

### Позиция в отрасли

Фирмы должны не только реагировать на изменения структуры отрасли и пытаться самим изменить ее в свою пользу, но и выбрать позицию в пределах отрасли. Это понятие включает в себя подход фирмы в целом к конкуренции. Например, в производстве шоколада американские фирмы ("Хёрши", «М энд М/Марс» и др.) конкурируют за счет того, что выпускают и продают в огромных количествах сравнительно небольшой набор разновидностей шоколада. Напротив, швейцарские фирмы ("Линдт", "Шпрюнгли", "Тоблер/Якобс" и др.) торгуют в основном изысканными и дорогими продуктами через более узкие и специализированные каналы сбыта. Они выпускают сотни наименований товара, используют самые высококачественные компоненты и более длительный производственный процесс. Как показывает этот пример, позиция в отрасли – это подход фирмы в целом к конкуренции, а не только ее продукция или то, на кого она рассчитана.

Позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете фирмы обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким

образом. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современную технологию и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя стратегию дифференциации, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках опять-таки дает большую прибыль.

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую продуктивность, чем у конкурентов. Фирма с низкой себестоимостью продукции производит данную стоимость с меньшими затратами, чем конкуренты; у фирмы с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции выше, чем у конкурентов. Таким образом, конкурентное преимущество напрямую связано с формированием национального дохода.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек и дифференциации<sup>6</sup>. Трудно это сделать потому, что обеспечение очень высоких потребительских свойств, качества или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара; это обойдется дороже, чем если стремиться просто быть на уровне конкурентов. Конечно, фирмы могут совершенствовать технологию или производственные методы так, чтобы одновременно снижать издержки и усиливать дифференциацию, но в конечном счете конкуренты сделают то же самое и вынудят решать, на каком же типе конкурентного преимущества сосредоточиться.

Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание обоим типам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них. Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна, тем не менее, обеспечивать приемлемое качество и обслуживание. Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.

Другая важная переменная величина, определяющая позицию в отрасли, – сфера конкуренции, или широта цели, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Фирма должна решить для себя, сколько разновидностей товаров она будет выпускать, какими каналами сбыта пользоваться, какой круг покупателей обслуживать, в каких районах мира продавать свою продукцию и в каких родственных отраслях она будет конкурировать.

Одна из причин важности сферы конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы распространения и сбыта и несколько типов покупателей. Сегментирование важно потому, что в разных секторах рынка – разные запросы: обычная мужская рубашка, продаваемая без всякой рекламы, и рубашка, созданная известным модельером, рассчитаны на покупателей с очень разными запросами и критериями. В обоих случаях перед нами

рубашки, но для каждой есть свой тип покупателя. В разных секторах рынка требуются разные стратегии и разные способности; соответственно источники конкурентного преимущества в разных секторах рынка тоже весьма разные, хотя эти секторы "обслуживаются" одной и той же отраслью<sup>7</sup>. И ситуация, когда фирмы одной страны добиваются успеха в одном секторе рынка (например, тайваньские фирмы – в выпуске дешевой кожаной обуви), а фирмы другой страны в той же отрасли – в другом секторе (итальянские фирмы – в выпуске модельной кожаной обуви), – не редкость.

Сфера конкуренции важна еще и потому, что фирмы иногда могут получить конкурентное преимущество за счет масштабности поставленных целей, конкурируя по всему миру, или же использования связей между отраслями, конкурируя в родственных отраслях. Например, фирма "Сони" получает большое преимущество от того, что по всему миру выпускаются самые разные радиоэлектронные товары с ее маркой, с использованием ее технологии и распространяются через ее каналы. Взаимосвязи же между четко разграниченными отраслями возникают из-за общности важных видов деятельности или навыков у фирм, конкурирующих в этих отраслях. Источники преимуществ при конкуренции во всем мире будут разобраны ниже.

Фирмы в одной и той же отрасли могут выбирать разные сферы конкуренции. Более того, типично, что фирмы разных стран в одной отрасли выбирают разные сферы конкуренции. В основном выбор таков: конкурировать по "широкому фронту" либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка. Так, в производстве упаковочного оборудования немецкие фирмы предлагают линии оборудования для широкого диапазона целей, а итальянские норовят сосредоточиться на узкоспециализированном оборудовании, применяемом только в определенных секторах рынка. В автомобилестроении ведущие американские и японские фирмы выпускают целую гамму машин разного класса, в то время как фирмы БМВ и "Даймлер-Бенц" (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высшего класса и спортивные машины, а корейские фирмы "Хёндэ" ("Hyundai") и "Дэу" ("Daewoo") сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса<sup>8</sup>.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, можно объединить в понятие типовых стратегий, то есть совершенно разных подходов к тому, что такое высокие показатели в отрасли. Каждая из этих архитипичных стратегий, изображенных на рис. 2-2, представляет собой фундаментально отличающуюся от прежних концепцию того, как надлежит конкурировать и добиваться успеха в конкуренции. Например, в судостроении японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам. Корейские судостроительные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и тоже предлагают разнообразные типы судов, но не высшего, а просто хорошего качества; однако себестоимость корейских судов меньше, чем японских. Стратегия преуспевающих скандинавских судоверфей – сфокусированная дифференциация: они выпускают в основном специализированные типы судов, такие как ледоколы или круизные лайнеры. При их изготовлении применяются специализированные технологии, и продаются эти суда по весьма высокой цене, чтобы оправдать



расходы на рабочую силу, которая в странах Скандинавии ценится дорого. Наконец, китайские судостроители, которые недавно стали активно конкурировать на мировом рынке (стратегия – сосредоточение на уровне издержек), предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по еще более низким ценам, чем корейские.

### КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

|                      |                 | Меньшие издержки                        | Дифференциация                 |
|----------------------|-----------------|---|--------------------------------|
| СФЕРА<br>КОНКУРЕНЦИИ | Широкая<br>цель | Лидерство за счет экономии на издержках | Дифференциация                 |
|                      | Узкая<br>цель   | Сосредоточение на издержках             | Сфокусированная дифференциация |

Рис. 2-2. Типовые стратегии

На примере типовых стратегий становится ясно, что ни одна стратегия не подходит абсолютно для всех отраслей. Напротив, во многих отраслях прекрасно сочетается несколько стратегий. Более того, структура отрасли ограничивает выбор возможных вариантов стратегии, но не встретишь отрасли, в которой успех может принести только одна стратегия. Кроме того, возможны варианты типовых стратегий с разными способами дифференциации или фокусирования.

В основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна выбрать свою стратегию. Фирма должна решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это возможно.

Самая большая стратегическая ошибка в желании "гнаться за всеми зайцами," то есть использовать все конкурентные стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности и никудышным показателям, потому что фирма, пытающаяся использовать все стратегии одновременно, не сможет как следует использовать ни одну из них из-за их "встроенных" противоречий. Пример тому – то же судостроение: испанские и британские судостроительные компании приходят в упадок, потому что издержки их продукции выше, чем у корейцев, базы для дифференциации по сравнению с японцами у них нет (т.е. они не выпускают ничего, чего не выпускали бы японцы), а найти какие-либо сегменты рынка, где можно получить конкурентное преимущество (как, например, Финляндия на рынке ледокольных судов), они не смогли. Таким образом, у них нет конкурентного преимущества, и держатся они в основном за счет государственных заказов.

## Источники конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как фирма организует и выполняет отдельные виды деятельности. Действия любой фирмы делятся на разные виды. Например, агенты по продаже ведут телефонные переговоры, техники по обслуживанию выполняют ремонт по желанию покупателя, ученые в лаборатории разрабатывают новые товары или процессы, а финансисты наращивают капитал.

Посредством этой деятельности фирмы создают определенные ценности для своих клиентов. Конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько клиенты готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые фирмой. Если эта сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, фирма рентабельна. Чтобы получить конкурентное преимущество, фирма должна либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить товар с меньшими издержками (стратегия меньших издержек), либо действовать так, чтобы давать покупателям товар с большей ценностью, за который можно получить большую цену (стратегия дифференциации).

Виды деятельности при конкуренции в какой-либо данной отрасли можно разделить на категории, как показано на рисунке 2-3. Они объединены в так называемую цепочку ценности. Все виды деятельности, входящие в цепочку ценности, вносят свой вклад в потребительную стоимость. Их можно условно разделить на две категории: первичная деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и вторичная (обеспечение компонентами производства, как-то: технологией, людскими ресурсами и т.д., или обеспечение функций инфраструктуры в поддержку другой деятельности), то есть поддерживающая деятельность. Для каждого вида деятельности требуются покупные "компоненты", людские ресурсы, сочетание тех или иных технологий, а в основе лежит инфраструктура фирмы, например менеджмент и финансовая деятельность.

Избранная фирмой конкурентная стратегия определяет способ, которым фирма выполняет отдельные виды деятельности, и всю цепочку ценности. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, в производстве печатных прессов для успеха обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание; в производстве же моющих средств главную роль играет реклама, так как процесс изготовления здесь несложен, а о послепродажном обслуживании и речь не идет.

Фирмы получают конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства. Например, японская фирма "Макита" вышла в лидеры в производстве электроинструмента благодаря использованию новых, более дешевых материалов и продаже стандартных моделей инструментов, выпускаемых на единственном заводе во всем мире. Швейцарские фирмы, выпускающие шоколад, добились признания в мире, так как первыми ввели ряд новых рецептов ( в том числе сливочный шоколад) и применили новые технологии

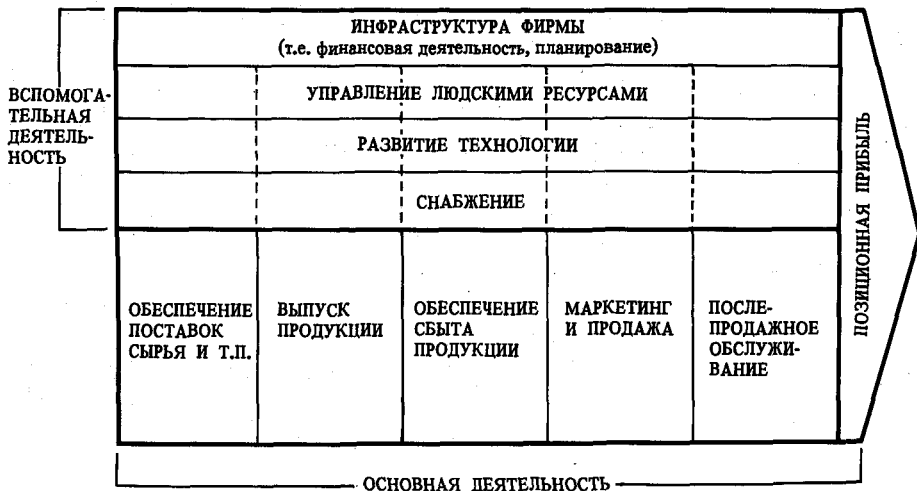


Рис. 2-3. Цепочка ценности

(например, непрерывное перемешивание шоколадной массы), существенно улучшившее качество готовой продукции.

Но фирма – это не только сумма всех видов ее деятельности. Цепочка ценности фирмы – это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи (linkages). Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других. Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты при "подгонке" отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогие конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание. Фирмы должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества.

Наличие связей также требует согласования разных видов деятельности. Чтобы не сорвать сроки поставки, например, нужно, чтобы производство, обеспечение поставок сырья и комплектующих, вспомогательная деятельность (например, пусконаладочные работы) были хорошо увязаны. Четкое согласование обеспечивает своевременную поставку товара заказчику без необходимости иметь дорогостоящие средства доставки (т. е. большой парк машин, когда можно обойтись малым, и т. п.). Согласование связанных друг с другом видов деятельности снижает расходы при заключении сделок, дает более четкую информацию (что облегчает управление) и позволяет замещать дорогостоящие операции в одном виде деятельности более дешевыми операциями в другом виде. Это также действенный способ сократить общее время, необходимое для выполнения разных видов деятельности, что имеет все большее значение для конкурентного преимущества. Например, такое согласование существенно сокращает

время разработки и запуска в производство новых товаров, а также приема заказов и доставки товаров.

Тщательное управление связями может стать решающим источником конкурентного преимущества. Многие из этих связей не бросаются в глаза, и фирмы-конкуренты могут их и не заметить. Для того чтобы извлечь выгоду из этих связей, нужны и сложные организационные процедуры, и принятие компромиссных решений во имя выгоды в дальнейшем, в том числе в случаях, когда организационные линии не пересекаются (такие случаи редки). Японские фирмы особенно преуспели в управлении связями. С их подачи стали популярны практика взаимного "наложения" стадий разработки новых товаров с целью упростить их выпуск и сократить время разработки, а также усиленный контроль за качеством "на потоке" для снижения расходов на послепродажное обслуживание.

Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к цепочке ценности как к системе, а не как к набору компонентов. Изменение цепочки ценности путем перестановки, перегруппирования или даже исключения из нее отдельных видов деятельности часто приводит к существенному улучшению конкурентной позиции. Пример тому – производство электробытовой аппаратуры. Итальянские фирмы в этой области полностью поменяли процесс изготовления и использовали совершенно новый канал сбыта, благодаря чему стали лидерами мирового экспорта в 60 – 70-х годах. Японские фирмы по выпуску фотоаппаратуры вышли в мировые лидеры, поставив однообъективные камеры-зеркалки на поток, внедрив автоматизированное массовое производство и впервые в мире наладив массовую продажу таких фотоаппаратов.

Цепочка ценности отдельной фирмы, применяемая при конкуренции в данной отрасли, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности (см. рис. 2-4). В нее входят поставщики сырья, комплектующих изделий, оборудования и услуг. По пути к конечному потребителю товар данной фирмы часто проходит сквозь цепочки ценности каналов сбыта. В конце концов товар становится совокупным элементом в цепочке ценности покупателя, который использует его при выполнении своей деятельности.

Конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько четко фирма может организовать всю эту систему. Вышеупомянутые связи не



Рис. 2-4. Система ценности

только соединяют разные виды деятельности фирмы, но и обуславливают взаимную зависимость фирмы, смежников и каналов сбыта. Фирма может добиться конкурентного преимущества, лучше организуя эти связи. Регулярные и своевременные поставки (эта практика впервые введена в Японии и получила там название "кэнбан") могут снизить операционные расходы фирмы и позволить уменьшить требуемый уровень запасов. Однако возможности сэкономить за счет согласования связей отнюдь не ограничиваются обеспечением поставок и приемом заказов; сюда же входят НИОКР, послепродажное обслуживание и многие другие виды деятельности. И сама фирма, и ее смежники, и сеть сбыта могут получить выигрыш, если сумеют распознать и использовать такие связи<sup>9</sup>. Способность фирм данной страны использовать связи с поставщиками и покупателями в своей стране в немалой степени объясняет конкурентные позиции страны в соответствующей отрасли.

Цепочка ценности позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек<sup>10</sup>. Выигрыш в издержках определяется размерами затрат во всей необходимой деятельности (по сравнению с конкурентами) и может возникнуть на любом ее этапе. Многие менеджеры рассматривают издержки слишком узко, замыкаясь на производственном процессе. Однако фирмы, лидирующие за счет снижения затрат, добиваются выигрыша и путем разработки новых, более дешевых товаров, применения менее дорогого маркетинга, снижения расходов на обслуживание, то есть извлекают выигрыш в издержках из всех звеньев цепочки ценности. Кроме того, для получения выигрыша по издержкам чаще всего требуется тщательная "подгонка" не только связей с поставщиками и торговой сетью, но и внутри фирмы.

Цепочка ценности также помогает понять резервы для дифференциации. Фирма создает особую ценность для покупателя (а в этом и заключается смысл дифференциации), если она дает покупателю такую экономию или такие потребительские свойства, какие он не может получить, купив товар конкурента. По сути, дифференциация есть результат того, как товар, сопутствующие услуги или другая деятельность фирмы влияют на деятельность покупателя. У фирмы и ее клиентов много точек соприкосновения, каждая из которых может стать источником дифференциации. Самая очевидная из них показывает, как товар влияет на деятельность покупателя, в которой данный товар применяется (скажем, компьютер, используемый для приема заказов, или средство для стирки одежды). Создание дополнительной ценности на этом уровне можно назвать дифференциацией первого порядка. Но практически все товары оказывают на покупателей гораздо более сложное влияние. Так, конструктивный элемент, входящий в продукт, приобретенный покупателем, должен быть оприходован и – в случае отказа во всем изделии – отремонтирован как часть товара, проданного конечному заказчику. На каждом этапе такого косвенного влияния товара на деятельность покупателя открываются новые возможности для дифференциации. Кроме того, почти все виды деятельности фирмы тем или иным образом влияют на покупателя. Например, разработчики фирмы-смежника могут помочь встроить комплектующее изделие в конечный продукт. Такие связи высокого порядка между фирмой и клиентами – еще один потенциальный источник дифференциации.

В разных отраслях база для дифференциации разная, и это имеет большое значение для конкурентного преимущества стран. Существует несколько четко различающихся типов отношений "фирма – клиент", и фирмы разных стран используют различные подходы, совершенствуя их. Шведские, немецкие и швейцарские фирмы часто добиваются успеха в тех отраслях, где требуется тесное сотрудничество с покупателями и предъявляются большие требования к послепродажному обслуживанию. Напротив, японские и американские фирмы процветают там, где товар более стандартный.

Концепция цепочки ценности позволяет лучше понять не только типы конкурентного преимущества, но и роль конкуренции в его достижении. Сфера конкуренции важна потому, что она определяет направления деятельности фирмы, способы выполнения этой деятельности и конфигурацию цепочки ценности. Так, избрав узкий целевой сегмент рынка, фирма может точно подогнать свою деятельность к требованиям этого сегмента и за счет этого потенциально получить выигрыш в затратах или в дифференциации по сравнению с конкурентами, работающими на более широкий рынок. С другой стороны, прицел на широкий рынок может дать конкурентное преимущество, если фирма способна действовать в разных сегментах отрасли или даже в нескольких взаимосвязанных отраслях. Так, немецкие химические компании (БАСФ, "Байер", "Хёchst" и др.) конкурируют в выпуске самой разнообразной химической продукции, но отдельные группы продукции выпускаются на одних и тех же заводах и имеют общие каналы сбыта. Точно так же японские фирмы по производству бытовой электроники, такие как "Сони", "Мацусита" и "Тошиба", выигрывают, действуя в родственных отраслях (выпуск телевизоров, аудиоаппаратуры и видеомagneтофонов). Они используют для этих товаров те же самые торговые марки, каналы сбыта по всему миру, общую технологию и совместные закупки.

Немаловажная причина конкурентного преимущества – в том, что фирма выбирает сферу конкуренции, отличную от той, что выбрали конкуренты (иные сегмент рынка, регион мира), или соединяя продукты родственных отраслей. Например, швейцарские фирмы по выпуску слуховых аппаратов сосредоточились на аппаратах с большой мощностью, предназначенных для людей с серьезными нарушениями слуха, благодаря чему превзошли американских и датских конкурентов, работающих по более широкому фронту. Другой распространенный прием усиления конкурентного преимущества – быть в числе первых фирм, перешедших к глобальной конкуренции, в то время как другие отечественные фирмы еще ограничиваются внутренним рынком. Страна базирования играет важную роль в том, как именно проявляются эти различия в сфере конкуренции.

### Как создается преимущество

Фирмы добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок<sup>11</sup>, что можно назвать одним словом – "нововведение". Нововведение в широком смысле включает и

улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Конкретно обновление может выражаться в изменении товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара и новых концепциях сферы конкуренции<sup>12</sup>. Фирмы-новаторы не только улавливают возможность изменений, но и заставляют эти изменения происходить быстрее. Строго говоря, большая часть изменений носит эволюционный, а не радикальный характер; часто накопление маленьких изменений дает больше, чем крупный технологический прорыв. Причем часто подтверждается истина, что "новое – это хорошо забытое старое": многие новые идеи на поверку не так уж и новы, просто их как следует не разрабатывали. Нововведение – в равной степени результат совершенствования организационной структуры и НИОКР. Оно всегда предполагает капиталовложения в развитие навыков и знаний, а чаще всего – и в основные фонды и дополнительные усилия по маркетингу.

Нововведение ведет к смене лидерства в конкуренции, если прочие конкуренты либо не распознали пока нового способа ведения дел, либо не могут или не желают изменить свой подход. Причин этому – масса: благодушие и самоуспокоенность, инерция мышления (настороженное отношение к новому), средства, вложенные в специализированные фонды и оборудование (это "связывает руки"), ну и, наконец, могут быть "смешанные" мотивы. Именно такие "смешанные" мотивы были, например, у швейцарских часовых фирм, когда американская фирма "Таймекс" выбросила на рынок дешевые часы, не подлежащие ремонту, а швейцарцы все боялись подорвать имидж своих часов как эквивалента качества и надежности. К тому же их заводы оказались совершенно неприспособленными к массовому выпуску дешевых изделий. Тем не менее без нового подхода к конкуренции бросивший вызов редко добивается успеха (если только он не изменит саму природу конкуренции). Признанные лидеры чаще всего тут же предпримут решительные ответные действия и "отомстят за себя".

На международном рынке новации, дающие конкурентное преимущество, предвосхищают новые потребности и в стране базирования, и за рубежом. Так, с ростом мировой озабоченности безопасностью товаров шведские фирмы "Вольво", "Атлас Копко", АГА и другие преуспели, потому что заранее предвидели такое развитие событий. С другой стороны, новации, предпринимаемые в ответ на ситуацию, специфичную для внутреннего рынка, могут достичь эффекта, обратного желаемому, – отодвинуть успех страны на международном рынке!

Возможности появления новых способов конкуренции обычно проистекают из какого-либо "разрыва" или изменения в структуре отрасли. И бывало так, что возможности, появившиеся при таких изменениях, долгое время оставались незамеченными.

Вот наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара. Так,

немецкие фирмы стали первыми на рынке рентгеновской аппаратуры, потому что рентгеновские лучи были открыты именно в Германии. Смена лидерства вероятнее всего происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологии делает устаревшими знания и фонды прежних лидеров в отрасли. Например, в том же рентгеновском и других видах медицинского оборудования такого назначения (томографы и т.п.) японские фирмы обогнали немецких и американских конкурентов благодаря появлению новых технологий на основе электроники, позволивших заменить традиционные рентгеновские лучи.

Фирмам, "вросшим" в старую технологию, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии, а отреагировать на нее – еще сложнее. Так, ведущие американские фирмы, выпускавшие радиолампы, – РКА, "Дженерал электрик", "ДТИ-Сильвания" – включились в производство полупроводниковых приборов, и все безуспешно! Те же фирмы, которые взялись за выпуск полупроводниковых приборов "с нуля" (например, "Тексас инструментс"), оказались более приверженными новой технологии, более приспособленными к ней в плане кадров и менеджмента, имели правильный подход к тому, как эту технологию развить.

2. Новые или изменившиеся запросы покупателей. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, "что такое хорошо и что такое плохо", резко меняются. Те фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или оказаться не в состоянии отреагировать должным образом, потому что для того, чтобы ответить на эти запросы, требуется создать новую цепочку ценности. Так, американские компании быстрого питания добились преимущества во многих странах, потому что клиентам было нужно дешевое и всегда доступное питание, а рестораны реагировали на это требование медленно, ведь сеть закусочных быстрого питания работает совершенно иначе, чем традиционный ресторан.

3. Появление нового сегмента отрасли. Еще одна возможность получения конкурентного преимущества появляется, когда образуется совершенно новый сегмент отрасли или происходит перегруппировка существующих сегментов. Тут есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или новые подходы к определенной группе покупателей. Яркий тому пример – выпуск автопогрузчиков. Японские фирмы обнаружили обойденный вниманием сегмент – малогабаритные многоцелевые автопогрузчики – и взялись за него. При этом они добились унификации моделей и высокоавтоматизированного производства. Из этого примера видно, как, взявшись за новый сегмент, можно сильно изменить цепочку ценности, что может оказаться весьма трудной задачей для конкурентов, уже утвердившихся на рынке.

4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации или оборудование. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного



преимущества, приспосабливаясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

Классический пример – изменение соотношения стоимости рабочей силы между странами. Так, Корея, а теперь и другие страны Азии стали сильными конкурентами в сравнительно несложных проектах международного строительства, когда в более развитых странах резко повысилась зарплата. В последнее время резкое падение цен на транспорт и связь открывает возможности по-новому организовать управление фирмами и таким образом получить конкурентное преимущество, например возможность полагаться на специализированных смежников или развернуть производство по всему миру.

5. Изменение правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, требования к новым отраслям и торговые ограничения, – еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество. Существующие лидеры рынка приспособились к определенным "правилам игры" со стороны правительства, и, когда эти правила вдруг меняются, они могут оказаться не в состоянии ответить на эти изменения. Американские биржи выиграли от сокращения регулирования на рынках ценных бумаг в других странах, потому что США первыми ввели у себя такую практику, а к тому времени, когда она распространилась по всему миру, американские фирмы уже успели к ней приспособиться.

### **Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли**

Вышеуказанные вводные могут дать фирмам конкурентное преимущество, если фирмы вовремя поймут их значение и предпримут решительное наступление. В очень многих отраслях такие "ранние пташки" (early movers) десятилетиями удерживают лидерство. Так, немецкие и швейцарские компании, выпускающие красители, – "Байер", "Хёхст", БАСФ, "Сандоз", "Сибя" и "Гейги" (впоследствии объединившиеся в "Сибя-Гейги") – вышли в лидеры еще до первой мировой войны и не сдали позиций до сих пор. Фирмы "Проктер энд Гэмбл", "Юнилевер" и "Колгейт" – мировые лидеры в производстве моющих средств еще с 30-х годов.

"Ранние пташки" получают преимущество, первыми используя эффект масштаба, снижая издержки за счет интенсивного обучения персонала, создавая фирменный имидж и отношения с клиентами в то время, когда жесткой конкуренции еще нет, имея возможность выбирать каналы распространения или получая самое выгодное размещение заводов и самые выгодные источники сырья и других факторов производства. Быстрая реакция на новую ситуацию может дать фирме преимущества иного рода, которые, возможно, легче будет удержать. Само нововведение конкуренты могут скопировать, но преимущества, полученные благодаря ему, часто остаются за фирмой-новатором.

"Ранние пташки" больше всего выигрывают в тех отраслях, где эффект масштаба имеет большое значение и где клиенты крепко держатся за своих

смежников. В таких условиях хорошо закрепившемуся на рынке конкуренту очень трудно бросить вызов. Как долго "ранняя пташка" сможет удерживать преимущество, зависит от того, как скоро появятся изменения в структуре отрасли, которые сведут это преимущество на нет. Например, в производстве фасованных потребительских товаров верность покупателя какой-либо данной марке товара очень сильна и изменения ситуации незначительны. Такие фирмы, как "Айвори суп", "М энд М/Марс", "Линдт", "Нестле" и "Персиль", сохраняют позиции уже не одно поколение.

Каждое важное изменение структуры отрасли создает возможность появления новых "ранних пташек". Так, в производстве часов возникновение в 50–60-х годах новых каналов сбыта, массового маркетинга и массового производства позволило американским фирмам "Таймекс" и "Булова" обойти швейцарских конкурентов по объему продаж. Позднее переход с механических часов на электронные создал "прорыв", который позволил японским фирмам "Сейко", "Ситизен", а потом и "Казео" вырваться вперед. То есть "ранние пташки", выигравшие в одном поколении технологии или товара, вполне могут оказаться в проигрыше при смене поколений, так как их капиталовложения и навыки имеют специализированный характер.

Но приведенный пример с часовой промышленностью раскрывает и еще один важный принцип: "ранние пташки" добьются успеха, только если сумеют правильно предсказать изменения технологии. Американские фирмы (например, "Пульсар", "Фэрчайлд" и "Тексас инструментс") в числе первых взялись за выпуск электронных часов, исходя из своих позиций в выпуске полупроводников. Но они уповали на часы со светодиодной индикацией (СДИ), а светодиоды уступали и жидкокристаллическим индикаторам (ЖКИ) в более дешевых моделях часов, и традиционной стрелочной индикации в сочетании с кварцевым механизмом в более дорогих и престижных моделях. Фирма же "Сейко" решила не выпускать часы со СДИ, а с самого начала сделала упор на часы с ЖКИ и кварцевые стрелочные часы. Внедрение ЖКИ и кварцевых часовых механизмов обеспечило Японии лидерство в массовой продаже часов, а фирме "Сейко" – мировое лидерство в отрасли.

### **Заметить новое и внедрить его**

В процессе обновления большую роль играет информация: информация, которую конкуренты не ищут; информация, недоступная им; информация, доступная всем, но обработанная по-новому. Иногда ее получают, вкладывая деньги в исследование рынка или в НИОКР. И все же поразительно часто в роли новаторов выступают фирмы, которые просто ищут там, где надо, не усложняя себе жизнь лишними рассуждениями.

Часто новшества исходят от аутсайдеров в отрасли. В роли новатора может выступать новая фирма, основатель которой пришел в эту отрасль необычным путем или просто-напросто не был оценен по достоинству в старой фирме с традиционным мышлением. Или же в роли новатора могут выступать менеджеры и директора, ранее в этой отрасли не работавшие, а потому более способные

увидеть возможность для новации и более активно проводящие эти новации в жизнь. Кроме того, новации могут возникнуть, когда фирма расширяет сферу деятельности и привносит в другую отрасль новые ресурсы, навыки или перспективы. Источником новаций может служить другая страна с иными условиями или методами конкуренции.

“Сторонние” люди или фирмы часто скорее могут увидеть новые возможности или иметь иные, чем у давних конкурентов, навыки и ресурсы – как раз те, которые нужны, чтобы конкурировать по-новому. Лидеры фирм-новаторов – зачастую аутсайдеры еще и в скрытом, социальном смысле (не в том смысле, что они – отбросы общества), просто они не принадлежат к промышленной элите, их даже не признают как полноправных конкурентов, а поэтому они не остановятся перед тем, чтобы нарушить сложившиеся нормы или даже использовать не слишком честные методы конкуренции.

За редким исключением новации достаются ценой огромных усилий. Успеха в применении новых или улучшенных способов конкуренции добивается та фирма, которая упорно гнет свою линию, невзирая на все трудности. Здесь действует стратегия “одинокого волка” или небольшой группы. В результате новации часто являются результатом необходимости, а то и угрозы краха: страх поражения стимулирует гораздо сильнее, чем надежда на победу.

По вышеперечисленным причинам новации исходят часто не от признанных лидеров и даже не от крупных компаний. Эффект масштаба при выполнении НИОКР, играющий на руку крупным фирмам, не так важен, так как многие нововведения не требуют сложной технологии, а крупные компании в силу разных причин часто не в состоянии увидеть изменение ситуации и быстро на него отреагировать. В нашем исследовании наряду с крупными фирмами проанализированы и более мелкие. В тех же случаях, когда в роли новаторов оказывались крупные фирмы, они часто выступали как новички в одной отрасли, имея прочные позиции в другой<sup>13</sup>.

Почему одни фирмы могут распознать новые способы конкуренции, а другие – нет? Почему одни фирмы угадывают такие способы раньше других? Почему некоторые компании вернее угадывают направление, в котором будет развиваться технология? Почему прилагаются такие огромные усилия для поиска новых путей? Эти интригующие вопросы будут основными в последующих главах. Ответы следует искать в таких понятиях, как выбор направления для основных усилий фирмы, наличие необходимых ресурсов и навыков, а также в том, какие силы влияли на проведение перемен. Во всем этом большую роль играет национальная среда. Кроме того, степень, в которой условия в стране благоприятствуют появлению вышеупомянутых аутсайдеров отечественного происхождения и тем самым не дают зарубежным фирмам перехватить у страны лидерство в имеющихся или новых отраслях, во многом определяет национальное процветание.

### **Удерживать преимущество**

То, как долго можно удерживать конкурентное преимущество, зависит от трех факторов. Первый фактор определяется тем, каков источник преимущест-

ва. Существует целая иерархия источников конкурентного преимущества с точки зрения их удерживаемости. Преимущества низкого ранга, такие как дешевая рабочая сила или сырье, довольно легко могут получить и конкуренты. Они могут скопировать эти преимущества, найдя другой источник дешевой рабочей силы или сырья, или же свести их на нет, выпуская свою продукцию или черпая ресурсы там же, где и лидер. Например, в выпуске бытовой электроники преимущество по цене рабочей силы у Японии давно уже отошло Корею и Гонконгу. В свою очередь, их фирмам уже угрожает еще большая дешевизна рабочей силы в Малайзии и Таиланде. Поэтому японские электронные фирмы переводят производство за рубеж. Также на нижних ступенях иерархии находится преимущество, основанное исключительно на факторе масштаба от применения технологий, оборудования или методов, взятых у конкурентов (или доступных им). Такой эффект масштаба исчезает, когда новая технология или методы делают прежние устаревшими (аналогично, когда появляется новый вид товара).

Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, или тесные связи с клиентами, укрепляемые тем, что менять поставщика клиенту будет накладно) можно удерживать более длительное время. Им присущи определенные особенности.

Во-первых, для того чтобы добиться таких преимуществ, требуются большие навыки и способности – специализированный и более тренированный персонал, соответствующее техническое оснащение и во многих случаях тесные связи с главными клиентами.

Во-вторых, преимущества высокого порядка обычно возможны при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, зачастую сопряженное с риском, в проведение НИОКР или в маркетинг<sup>14</sup>. Выполнение некоторых видов деятельности (реклама, сбыт продукции, НИОКР) создает материальные и нематериальные ценности – репутацию фирмы, хорошие отношения с клиентами и базу специальных знаний. Часто первой реагирует на изменившуюся ситуацию именно та фирма, которая дольше, чем конкуренты, вкладывала средства в эти виды деятельности. Конкурентам придется вкладывать столько же средств, если не больше, чтобы получить такие же преимущества, или же изобретать способы достижения их без таких крупных расходов. Наконец, за наиболее долго удерживаемыми преимуществами стоит сочетание крупных капиталовложений с более высоким качеством выполнения деятельности, что придает преимуществам динамичный характер. Постоянные инвестиции в новые технологии, маркетинг, развитие сети фирменного обслуживания по всему миру или в быструю разработку новых товаров еще больше осложняют конкурентам задачу<sup>15</sup>. Преимущества более высокого порядка не только дольше сохраняются, но и связаны с более высоким уровнем продуктивности.

Преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как на основе дифференциации. Одна из причин этого заключается в том, что любой новый источник снижения затрат, как бы прост он ни был, может разом лишить фирму преимущества по части расходов. Так, если рабочая сила

дешева, можно обойти фирму с гораздо более высокой производительностью труда, в то время как в случае с дифференциацией, чтобы обойти конкурента, нужно, как правило, предлагать такой же набор товаров, если не больший. Кроме того, преимущества на основе только затрат более уязвимы еще и потому, что появление новых товаров или другие формы дифференциации могут уничтожить преимущество, полученное при производстве старых товаров.

Вторая определяющая удерживаемости конкурентного преимущества – количество имеющихся у фирм явных источников конкурентного преимущества. Если фирма опирается только на какое-либо одно преимущество (скажем, менее дорогую конструкцию или доступ к более дешевому сырью), конкуренты постараются лишить ее этого преимущества или найти способ обойти его, выгадав на чем-нибудь другом. Фирмы, долгие годы удерживающие лидерство, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ во всех звеньях цепочки ценности. Так, японские малогабаритные копировальные аппараты имеют современные конструктивные особенности, повышающие удобство использования, они дешевле в производстве благодаря высокой степени гибкой автоматизации, продаются через широкую сеть агентов (дилеров) – это обеспечивает более многочисленную клиентуру, чем традиционная прямая продажа. К тому же они имеют высокую надежность, что снижает расходы на послепродажное обслуживание. Наличие у фирмы большого числа преимуществ перед конкурентами значительно осложняет последний задачу.

Третья и самая важная причина сохранения конкурентного преимущества – постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Если лидер, достигнув преимущества, будет почитать на лаврах, практически любое преимущество со временем будет скопировано конкурентами. Если хочешь сохранить преимущество, нельзя стоять на месте: фирма должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся.

Главная задача – неустанно улучшать показатели фирмы, чтобы усилить имеющиеся преимущества, например более эффективно эксплуатировать производственные мощности или организовать более гибкое обслуживание клиентов. Тогда конкурентам будет еще труднее обойти ее, ведь для этого им потребуется срочно улучшать собственные показатели, на что у них может просто не хватить сил.

Тем не менее в конечном счете для того, чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо расширять набор его источников и совершенствовать их, переходить к преимуществам более высокого порядка, которые дольше сохраняются. Именно так поступили японские автомобильные фирмы: первоначально они вышли на зарубежные рынки с недорогими машинами малого класса и достаточно высокого качества, добиваясь успеха за счет дешевой рабочей силы. Но уже тогда, еще имея это преимущество, японские автостроители начали совершенствовать свою стратегию. Они стали активно вкладывать средства в строительство крупных заводов с современным оснащением и получать выгоду от эффекта масштаба, затем стали обновлять технологию, первыми внедрив систему "точно в срок" ("just in time") и ряд других методов повышения качества и эффективности. Это дало более высокое качество, чем у зару-

бежных конкурентов, и, как следствие, надежность и удовлетворенность покупателей товаром. В последнее время японские автомобильные фирмы вышли в лидеры в области технологии и вводят новые торговые марки с повышенными потребительскими свойствами.

Для сохранения преимущества нужны изменения; фирмы должны извлекать пользу из наблюдающихся в отрасли тенденций, ни в коем случае не игнорируя их. Фирмы также должны вкладывать средства, чтобы защитить участки, уязвимые для конкурентов. Так, если биотехнология грозит изменением направления исследований в фармацевтической промышленности, фармацевтическая компания, стремящаяся сохранить конкурентное преимущество, должна без промедления создать биотехнологическую базу, превосходящую ту, что имеется на вооружении у конкурентов. Надежда на неуспех новой технологии, применяемой конкурентом, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта – явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. А такая реакция, увы, встречается сплошь и рядом!

Для удержания позиций фирмам иногда приходится отказываться от имеющихся преимуществ, чтобы добиться новых. Например, корейские судостроительные фирмы вышли в мировые лидеры только тогда, когда они резко увеличили мощности судоверфей, существенно повысили эффективность за счет новых технологий, сократив при этом потребность в рабочей силе, и освоили выпуск более сложных типов судов. Все эти меры уменьшили значение затрат на рабочую силу, хотя в то время у Кореи еще было преимущество в этом отношении. Кажущийся парадокс, заключающийся в отказе от прежних преимуществ, часто действует отпугивающе. Тем не менее, если фирма не сделает этого шага, каким бы трудным и противоречащим здравому смыслу он ни казался, за нее это сделают конкуренты и в итоге выиграют. То, как "среда" в стране побуждает фирмы на подобные шаги, будет рассмотрено позднее.

Причина того, что лишь немногим фирмам удается удержать лидерство, кроется в том, что любой успешно действующей организации крайне трудно и неприятно менять стратегию. Успех рождает самоуспокоенность; принесшая успех стратегия становится рутинной; прекращаются поиск и анализ информации, которая могла бы изменить ее. Прежняя стратегия обретает ореол святости и непогрешимости и глубоко укореняется в мышлении фирмы. Любое предложение внести изменение расценивается чуть ли не как предательство интересов фирмы<sup>16</sup>. Успешные фирмы часто ищут предсказуемости и стабильности; они всецело заняты сохранением достигнутых позиций, и внесение изменений сдерживается тем, что фирме есть что терять. О том, чтобы заменить старые преимущества или добавить новые, задумываются только тогда, когда от старых преимуществ уже ничего не осталось. А старая стратегия уже застыла, и, когда в структуре отрасли происходят изменения, лидерство меняется. Новаторами и новыми лидерами становятся небольшие фирмы, руки у которых не связаны историей и прежними инвестициями.

Кроме того, смена стратегии блокируется еще и тем, что прежняя стратегия фирмы воплощена в навыках, организационных структурах, специализированном оборудовании и репутации фирмы, и с новой стратегией они могут "не работать". Неудивительно, ведь как раз на такой специализации и основывается

получение преимущества. Перестройка цепочки ценности – процесс трудный и дорогостоящий. В крупных компаниях, кроме того, сам масштаб фирмы затрудняет изменения стратегии. Процесс изменения стратегии зачастую требует финансовых жертв и хлопотных, нередко болезненных изменений оргструктуры фирмы. Фирмам, не обремененным старой стратегией и прежними капиталовложениями, принятие новой стратегии, вполне вероятно, обойдется дешевле (в чисто финансовом плане, не говоря уже о меньших организационных проблемах). Это одна из причин того, что аутсайдеры, упомянутые выше, выступают в роли новаторов<sup>17</sup>.

Далее, тактика, направленная на удержание конкурентного преимущества, для фирм, закрепившихся в отрасли, – во многих отношениях нечто неестественное. Чаще всего компании преодолевают инерцию мышления и помехи развитию преимущества под давлением конкурентов, воздействием покупателей или сложностей чисто технического характера. Редкие фирмы вносят значительные улучшения или меняют стратегию добровольно; большинство делает это по необходимости, и происходит это в основном под давлением снаружи (т.е. внешней среды), а не изнутри.

Руководство компаний, удерживающих конкурентное преимущество, всегда находится в несколько тревожном состоянии. Оно остро чувствует угрозу лидирующей позиции своей фирмы извне и предпринимает ответные действия. Влияние обстановки в стране на действия руководства фирм – важный вопрос, который будет подробно рассмотрен в последующих главах.

## КОНКУРИРУЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

Приведенные основные принципы конкурентной стратегии существуют независимо от того, действует фирма на внутреннем или на международном рынке. Но при анализе роли страны в формировании конкурентного преимущества интерес в первую очередь представляют те отрасли, где конкуренция носит международный характер. Нужно понять, как фирмы добиваются конкурентного преимущества с помощью стратегии действия на международном рынке и как это усиливает преимущества, полученные на внутреннем рынке.

Формы международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. На одном конце спектра форм конкуренции находится форма, которую можно назвать "множественно-национальной" ("multidomestic"). Конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах (например, сберегательные банки есть в Корее, Италии и США), но в каждой из них конкуренция идет по-своему. Репутация, круг клиентов и капитал банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В числе конкурентов могут быть и МНК, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании действуют. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах своей страны). Отсюда и

термин – ”множественно-национальная” конкуренция. В число отраслей, где конкуренция традиционно имеет такую форму, входят многие типы торговли, производство продуктов питания, оптовая торговля, страхование жизни, сберегательные банки, производство простых металлоизделий и едких химических веществ.

На противоположном конце спектра – глобальные отрасли, в которых конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция идет на действительно глобальной основе, конкурирующие фирмы полагаются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру<sup>18</sup>. Фирмы комбинируют преимущества, достигнутые в стране базирования, с теми, которых они добились благодаря присутствию в других странах, например эффект масштаба, способность обслуживать клиентов во многих странах или репутация, которую можно утвердить и в другой стране. Глобальная конкуренция имеет место в таких отраслях, как выпуск гражданских самолетов, телевизоров, полупроводниковых приборов, копировальной аппаратуры, автомобилей и часов. Глобализация отраслей особенно усилилась после второй мировой войны.

При крайнем выражении ”множественно-национальной” отрасли о достижении национального преимущества или конкурентоспособности на международном рынке даже вопрос не стоит. Практически в каждой стране есть такие отрасли. Большинство (если не все) фирм, конкурирующих в этих отраслях, – местные, так как, когда конкуренция в каждой стране идет по своим правилам, иностранным фирмам добиться конкурентного преимущества очень трудно. Международная торговля в таких отраслях имеет скромные масштабы, а то и вообще отсутствует. Если фирма принадлежит иностранной компании (что редко встречается), контроль со стороны иностранного владельца из своей штаб-квартиры очень незначителен. Обеспечение рабочих мест в зарубежном филиале, статус ”местного корпоративного гражданина” и место проведения необходимых исследований (внутри страны или за границей) – не его забота: национальный филиал контролирует всю или почти всю деятельность, необходимую для обеспечения конкурентного статуса. В таких отраслях, как торговля или изготовление металлоизделий, бурных дебатов о торговых проблемах, как правило, не возникает.

Напротив, глобальные отрасли – это арена борьбы фирм из разных стран, где конкуренция ведется способами, существенно влияющими на экономическое процветание стран. Способность фирм страны получить конкурентное преимущество в глобальных отраслях сулит большие выгоды и в торговле, и в зарубежных инвестициях.

В глобальных отраслях фирмам волей-неволей приходится конкурировать на международном рынке, чтобы получить или не упустить конкурентное преимущество в важнейших сегментах отрасли. Правда, в таких отраслях вполне могут быть чисто национальные сегменты, из-за уникальных потребностей в таких сегментах могут процветать фирмы только этой страны. Но ориентироваться в первую очередь на внутренний рынок, действуя в глобальной отрасли, – дело опасное, независимо от того, в какой стране фирма базируется.



## Достижение конкурентного преимущества с помощью глобальной стратегии

Глобальной можно назвать стратегию, при которой фирма продает свою продукцию во многих странах, применяя при этом единый подход<sup>19</sup>. Сам по себе факт транснациональности не означает автоматически наличия глобальной стратегии; если у МНК есть филиалы, действующие независимо и каждый в своей стране, это еще не глобальная стратегия. Так, многие европейские МНК, например "Браун-Бовери" (ныне "Асеа-Браун-Бовери") и "Филипс", и некоторые американские, например "Дженерал моторз" и "Интернэшнл телефон энд телеграф", всегда конкурировали именно таким образом, а между тем это ослабляло их конкурентное преимущество, давая конкурентам возможность опередить их.

При глобальной стратегии фирма продает свой товар во всех странах (или, во всяком случае, в большинстве стран), являющихся важным рынком сбыта для ее продукции. Это создает эффект масштаба, уменьшающий тяжесть расходов на НИОКР и делающий возможным применение передовой технологии производства. Главным вопросом становится размещение разных звеньев цепочки ценности и обеспечение ее работы, чтобы можно было продавать товар фирмы по всему миру.

В глобальной стратегии существуют два четко выраженных метода, с помощью которых фирма может добиться конкурентного преимущества или скомпенсировать различные невыгодные моменты из-за условий в стране. Первый – наиболее выгодное размещение различных видов деятельности в разных странах, чтобы наилучшим образом обслуживать мировой рынок. Второй – способность глобальной фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов<sup>20</sup>. Размещение звеньев цепочки ценности, непосредственно связанных с покупателем (маркетинг, распространение товара и послепродажное обслуживание), обычно привязано к размещению покупателя. Так, чтобы продавать свой товар в Японии, фирме обычно нужно иметь там агентов по продаже или распространителей и обеспечивать послепродажное обслуживание на месте. Кроме того, к местонахождению покупателя может быть привязано и размещение других видов деятельности из-за высоких транспортных расходов или необходимости тесного взаимодействия с покупателем. Так, во многих отраслях производство, доставка и маркетинг должны осуществляться возможно ближе к покупателю. Чаще всего такая физическая привязка деятельности к клиенту требуется во всех странах, где действует фирма.

Напротив, такая деятельность, как выпуск продукции и обеспечение поставок сырья и др., а также вспомогательная деятельность (развитие или приобретение технологии и т. п.) могут размещаться независимо от местонахождения клиента – такую деятельность можно выполнять где угодно. В рамках глобальной стратегии фирма размещает такие виды деятельности, руководствуясь выгодой от меньшей суммы издержек или дифференциации во всемирных масштабах. Она может, например, построить один большой завод, рассчитанный на мировой рынок, получая выгоду от эффекта масштаба. По существу, очень немногие виды деятельности требуется выполнять только в стране базирования фирмы.

Решения, присущие только глобальной стратегии, можно разделить на два существенных направления:

1. Конфигурация. В каких и в скольких странах выполняется каждый вид деятельности, входящей в цепочку ценности? Например, выпускают ли компании "Сони" и "Мацусита" видеомагнитофоны на одном крупном заводе в Японии или строят дополнительные заводы в США и Великобритании?

2. Координация. Как согласовывается рассредоточенная деятельность (т. е. деятельность, выполняемая в разных странах)? Например, используются ли в разных странах одни и те же торговая марка и тактика сбыта или каждый филиал использует свою торговую марку и тактику, приспособленную к местным условиям?

При многонациональной конкуренции МНК имеют автономные филиалы в каждой стране и управляют ими примерно так же, как банк распоряжается ценными бумагами. При глобальной же конкуренции фирмы стараются получить гораздо большее конкурентное преимущество от своего присутствия в разных странах, размещая свою деятельность с глобальным прицелом и четко согласовывая ее.

### **Конфигурация деятельности при глобальной стратегии**

При планировании своей деятельности по всему миру в рамках данной отрасли фирма сталкивается с необходимостью выбора по двум направлениям. Первое: сосредоточить ли деятельность в одной-двух странах или рассредоточить ее по многим странам? Второе: в каких именно странах разместить ту или иную деятельность?

*Сосредоточение деятельности.* В некоторых отраслях конкурентное преимущество получают, сосредоточивая деятельность в какой-либо одной стране и уже готовую продукцию или детали вывозя за рубеж. Это имеет место в следующих случаях: когда имеется большой эффект масштаба при выполнении той или иной деятельности; когда имеется резкое падение издержек производства по мере освоения нового товара, в силу чего выгодно выпускать продукцию на одном заводе; когда выгодно разместить взаимосвязанные виды деятельности в одном и том же месте, что облегчит их согласование. Сосредоточенная, или основанная на экспорте, глобальная стратегия типична для таких отраслей, как авиастроение, тяжелое машиностроение, производство конструкционных материалов или продукции для сельского хозяйства. Как правило, деятельность фирмы сосредоточена в стране базирования.

Сосредоточенная глобальная стратегия особенно характерна для некоторых стран. Она распространена в Корее и Италии. Сегодня в этих странах большая часть товаров разрабатывается и производится в пределах страны, а на зарубежные страны приходится только маркетинг. В Японии этой стратегии следует большинство отраслей, в которых страна имеет успех на международном рынке, хотя теперь японские фирмы по разным причинам быстро рассредоточивают такую деятельность, как закупки сырья или сборочные операции. Тип международной конкурентной стратегии, поощряемый и развиваемый в какой-либо

стране, определяет характер отраслей, в которых эта страна успешно конкурирует на международном рынке.

*Рассредоточение деятельности.* В других отраслях получают конкурентное преимущество или нейтрализуют невыгодные моменты от условий в стране базирования путем рассредоточения деятельности. Рассредоточение требует прямых зарубежных инвестиций. Оно предпочтительнее в отраслях, в которых высокие расходы на транспортировку, связь или хранение делают сосредоточение невыгодным или же оно рискованно по разным причинам (политические мотивы, невыгодный курс обмена валют или опасность прекращения поставок).

Рассредоточение предпочтительно также там, где местные потребности в разных товарах сильно различаются. Возникающая вследствие этого необходимость тщательно приспосабливать продукцию к местным рынкам снижает выгоды от эффекта масштаба или падения издержек по мере освоения, возникающие при использовании одного крупного завода или лаборатории для разработки новых товаров. Еще одна важная причина рассредоточения – желание улучшить маркетинг в зарубежной стране; таким образом фирма подчеркивает свою приверженность интересам клиентов и/или обеспечивает более быстрое и гибкое реагирование на изменение местной обстановки. Кроме того, рассредоточение деятельности по многим странам также дает фирме ценный опыт и профессионализм, получаемые через анализ информации из разных точек мира (правда, при этом фирма должна уметь согласовывать деятельность своих филиалов).

В некоторых отраслях государство может весьма эффективно побудить фирму избрать стратегию рассредоточения путем тарифов, нетарифных барьеров, закупок по национальному принципу. Очень часто правительство хочет, чтобы фирма разместила всю цепочку ценности в своей стране (дескать, это даст стране дополнительную выгоду)<sup>21</sup>. Наконец, рассредоточение одних видов деятельности иногда позволяет получить выгоду за счет сосредоточения других. Так, осуществляя окончательную сборку в своей стране, можно "ублажить" свое правительство и получить более свободный импорт компонентов от крупномасштабных централизованных заводов по выпуску комплектующих, расположенных за рубежом.

В конечном счете выбор между сосредоточением и рассредоточением зависит от вида выполняемой деятельности. В производстве грузовиков лидеры, такие как "Даймлер-Бенц", "Вольво" и "Сааб-Скания", большую часть НИОКР выполняют "дома", а сборку производят в других странах. Наилучшие варианты сосредоточения-рассредоточения в разных отраслях различны, они могут быть разными даже в различных сегментах одной и той же отрасли.

Вот иллюстрация вышеприведенных рассуждений. Шведские фирмы в ряде отраслей, связанных с горнодобывающей промышленностью, используют стратегию сильного рассредоточения, так как клиенты в этой отрасли ценят тесное сотрудничество со стороны поставщиков оборудования, обеспечивающих обслуживание и техническую помощь. Кроме того, горнодобывающая промышленность почти везде – государственная или находится под сильным влиянием госсектора. Поэтому по политическим соображениям фирме нужно иметь филиалы за рубежом, так как правительства других стран предпочитают иметь

поставщика оборудования в стране, а не ввозить оборудование. Шведские фирмы, например СКФ (шарикоподшипники) или "Электролюкс" (электробытовые приборы), склонны применять стратегию сильного рассредоточения с крупными прямыми зарубежными инвестициями и, по существу, автономными филиалами; это результат имеющейся разницы в потребностях в тех или иных товарах между странами, необходимости тесного взаимодействия с клиентами при маркетинге и обслуживании, а также давления со стороны правительств стран, где действует фирма. У швейцарских фирм также наблюдается тенденция к рассредоточению деятельности во многих отраслях, в том числе в торговле, производстве лекарственных препаратов, продуктов питания и красителей. Глобальная стратегия рассредоточения с крупными иностранными инвестициями характерна также для таких отраслей, как производство фасованных потребительских товаров, медицинское обслуживание, телекоммуникации и многие услуги.

*Размещение деятельности.* Кроме выбора мест, где будет осуществляться тот или иной вид деятельности, необходимо также выбрать страну (или страны) для этого. Обычно вся деятельность сначала сосредоточена в стране базирования. Однако при глобальной стратегии фирма может выполнять сборочные операции, изготавливать узлы и детали или даже производить НИОКР в любой стране по своему усмотрению – там, где это наиболее выгодно.

Преимущества от размещения часто проявляют себя в строго определенных видах деятельности. Одним из крупных преимуществ, которыми обладает глобальная фирма, является способность распределять разные виды деятельности между странами в зависимости от того, где предпочтительнее производить тот или иной ее вид. Таким образом, можно, например, выпускать компоненты компьютеров в Тайване, программы писать в Индии, а основные НИОКР производить в Силиконовой долине в Калифорнии.

Классическая причина размещения той или иной деятельности в той или иной стране – меньшая стоимость факторов производства. Так, сборочные операции производятся в Тайване или Сингапуре, чтобы выиграть на применении хорошо обученной, заинтересованной, но дешевой рабочей силы. Капитал накапливается везде, где только можно, на наиболее выгодных условиях. Так, японская компания НЕК (NEC) в целях необходимого расширения производственных мощностей по выпуску полупроводниковых приборов финансировала конвертируемый долг не в Японии, где такая практика не распространена, а в Европе. Надо отметить, что глобальная конкуренция вызывает усиливающееся рассредоточение деятельности исходя именно из таких соображений. Многие американские фирмы переводят производство на Дальний Восток (так, там производятся практически все диск-драйвы американских фирм), а японские производители швейных машинок, спортивных товаров, радиодеталей и некоторых других товаров активно инвестируют в Корею, Гонконг, на Тайване, а теперь и в Таиланде, размещая производство там.

В последнее время наметилась тенденция переводить деятельность за рубеж не только для использования там выгод от издержек производства, но и для проведения НИОКР, получения доступа к специализированным навыкам, имеющимся в этих странах, или развития отношений с ключевыми клиентами.

Так, немецкие фирмы, выпускающие оборудование для изготовления пластмасс, и швейцарские фирмы, выпускающие геодезическое оборудование, разместили в США проектные бюро для разработки электронных блоков управления. Фирма СКФ (Швеция), мировой лидер в выпуске шарикоподшипников, теперь имеет в Германии производственную и конструкторскую базу в непосредственной близости от многих немецких заводов – лидеров в различных отраслях машиностроения и от автопромышленности, в крупных масштабах потребляющей шарикоподшипники.

Фирмы размещают свою деятельность за рубежом и в случае, если это – необходимое условие для их деловых операций в соответствующих странах. В некоторых отраслях выполнение фирмой в данной стране сборочных операций, маркетинга или обслуживания очень важно для продаж ее продукции и услуг потребителям в этой стране. Хороший пример – производство промышленных кондиционеров с применением высокой технологии: лидеры отрасли (американские фирмы, такие как "Кэрриэр" и "Трэйн") действуют во многих странах, чтобы наилучшим образом приспособить продукцию к местным условиям и выполнить высокие требования к ее обслуживанию.

Правительственные директивы также влияют на размещение деятельности. Так, многие японские инвестиции в США и Европе (в таких отраслях, как производство автомобилей и запчастей к ним, бытовой электроники и т. п.) вызваны действующими или возможными ограничениями на импорт в Японию. Точно так же многие шведские, швейцарские и американские фирмы перед второй мировой войной перенесли деятельность за рубеж, потому что тогда торговые ограничения имели большее значение и транспортные расходы были выше (именно поэтому у них деятельность часто более рассредоточена, чем у японских или немецких фирм в той же отрасли). Однажды рассредоточенную фирму трудно собрать под единый контроль, так как менеджеры филиалов в разных странах стараются сохранить власть и автономию своих филиалов. Возникающая в результате неспособность фирмы перейти на более сосредоточенные и согласованные стратегии, необходимые для получения конкурентного преимущества, – одна из причин потери последнего в некоторых отраслях.

Впрочем, это еще не все рассуждения о наилучшем размещении того или иного вида деятельности. В конце концов, выбор наилучшего места для размещения деятельности, определяющей страну базирования фирмы (в первую очередь выработка стратегии, НИОКР и наиболее сложных производственных процессов), – один из главных вопросов, рассмотренных в настоящей книге. Достаточно сказать, что мотивы выбора стран для выполнения той или иной деятельности отнюдь не ограничиваются приведенными здесь классическими объяснениями.

### Глобальная координация

Другое важное средство достижения конкурентного преимущества через глобальную стратегию – координация деятельности фирмы в разных странах. Координация (согласование) деятельности включает в себя обмен информацией, распределение ответственности и согласование усилий фирмы. Она может дать

некоторые преимущества; одно из них – накопление знаний и опыта, полученных в разных местах. Если фирма научится лучше организовывать производство в Германии, перенос этого опыта может пригодиться и на заводах этой фирмы в США и Японии. Условия в разных странах всегда различны, а это дает основу для сравнения и возможность оценки знаний, полученных в разных странах.

Данные из разных стран дают информацию не только о товаре или технологии его производства, но и о запросах покупателей и методах маркетинга. Согласовывая маркетинговую деятельность всех своих подразделений, фирма с действительно глобальной стратегией может заранее получить предупреждение об ожидаемых изменениях в структуре отрасли, увидеть пунктирно обозначенные тенденции в отрасли до того, как они станут очевидны всем. Согласование видов деятельности при ее рассредоточении может дать эффект масштаба за счет разделения задачи на отдельные задания филиалам, определяющие их специализацию. Например, фирма СКФ (Швеция) на каждом из своих зарубежных заводов выпускает разные наборы шарикоподшипников и, организуя взаимные поставки между странами, обеспечивает в каждой из них наличие всей гаммы продукции.

Рассредоточение деятельности, если она согласована, может позволить фирме быстро реагировать на изменение курсов валют или стоимости факторов. Так, постепенное наращивание объемов производства в стране с выгодным курсом обмена может снизить общие расходы; этой тактикой пользовались в конце 80-х годов японские фирмы в ряде отраслей, поскольку курс японской иены тогда был высок.

Кроме того, координация может усилить дифференциацию продукции фирмы, клиенты которой мобильны или являются многонациональными покупателями. Последовательность в размещении производства той или иной продукции и в подходе к ведению дела во всемирном масштабе укрепляет репутацию фирменной марки. Способность обслуживать многонациональных или мобильных клиентов там, где им удобно, зачастую имеет большую важность. Координация деятельности филиалов в разных странах может облегчить фирме воздействие на правительства этих стран, если фирма имеет возможность расширять или сворачивать деятельность в одной стране за счет других.

Наконец, согласование деятельности в разных странах позволяет гибко реагировать на действия конкурентов. Глобальная фирма может выбирать, где и как сражаться с конкурентом. Она может, например, дать ему решающий бой там, где у него самый большой объем производства или приток денежных средств, и тем самым уменьшить ресурсы соперника, необходимые ему для конкуренции в других странах. Компании ИБМ и "Катерпиллар" использовали именно эту оборонительную тактику, действуя в Японии. Фирма, ориентирующаяся только на внутренний рынок, такой гибкости не имеет.

Резко различающиеся от страны к стране потребности покупателей и местные условия затрудняют согласование деятельности в разных странах, делая опыт, накопленный в одной стране, неприменимым в других. В таких условиях отрасль становится многонациональной.

Тем не менее, хотя координация дает значительные преимущества, достижение ее при проведении глобальной стратегии – задача достаточно трудная в

организационном плане из-за своих масштабов, языковых барьеров, разницы в культуре и необходимости обмена открытой и достоверной информацией на высоком уровне. Другая серьезная трудность – согласование интересов менеджеров филиалов фирмы с интересами фирмы в целом. Скажем, филиал фирмы в Германии не хочет информировать филиал в США о своих последних достижениях в области технологии из опасений, что американский филиал, чего доброго, обойдет его при ежегодном подведении итогов. Другими словами, филиалы фирмы в разных странах часто видят друг в друге не союзников, а конкурентов. Такие досадные организационные проблемы приводят к тому, что полная координация в глобальных фирмах – скорее исключение, чем правило<sup>22</sup>.

### **Преимущества за счет размещения и благодаря структуре фирмы**

Конкурентное преимущество глобальной фирмы полезно разделить на два вида: проистекающее из размещения деятельности (в какой стране размещена) и не зависящее от размещения (исходя из системы деятельности фирмы по всему миру). Преимущества, основанные на размещении деятельности в определенной стране, происходят либо от страны базирования фирмы, либо от других стран, в которых фирма действует. Глобальная фирма старается использовать преимущества, полученные в стране базирования, для проникновения на зарубежные рынки, а также может использовать преимущества, полученные от выполнения определенной деятельности за рубежом, для усиления преимуществ или компенсации невыгодных моментов в стране базирования.

Преимущества же, основанные на структуре фирмы, проистекают из общего объема торговли фирмы, скорости освоения товаров на всех заводах фирмы по всему миру и способности фирмы согласовывать деятельность "дома" и за рубежом. Эффект масштаба при производстве или НИОКР сам по себе не привязан к стране – крупный завод или исследовательский центр может располагаться где угодно.

Для начала глобальной конкуренции необходимо, чтобы какие-либо фирмы добились в своих странах преимущества, позволяющего им выйти на зарубежные рынки. Конкурентного преимущества, достигнутого исключительно в стране базирования фирмы, вполне достаточно для того, чтобы началась глобальная конкуренция. Однако со временем успешно действующие глобальные фирмы начинают сочетать преимущества, достигнутые "дома", с преимуществами от размещения определенной деятельности в других странах и от системы деятельности фирмы по всему миру. Эти дополнительные преимущества в сочетании с достигнутыми "дома" делают последние более стойкими, а заодно компенсируют невыигрышные моменты ситуации в стране базирования. Таким образом, преимущества разных источников взаимно усиливаются. Общий эффект масштаба благодаря размещению по всему миру позволил, например, немецким фирмам "Цейсс" (оптика) и "Шотт" (стекло) выделять больше средств на НИОКР и более полно использовать преимущества технологии и спроса, имеющиеся в стране базирования.

Практика показывает, что фирмы, которые не используют и не развивают преимущества страны базирования через глобальную стратегию, уязвимы для конкурентов. Именно сочетание преимуществ от условий в стране базирования, от размещения определенной деятельности за рубежом и от системы мировой деятельности фирмы, а не каждое в отдельности, создает международный успех.

Теперь, когда глобализация конкуренции стала общепризнанным фактом, в центре внимания оказались преимущества от структуры фирмы и от размещения деятельности в других странах. Фактически преимущества от условий в стране базирования обычно более важны, чем другие (к этой теме мы еще будем возвращаться в последующих главах).

### Выбор глобальной стратегии

Единого типа глобальной стратегии не существует. Есть множество способов конкурировать, и каждый требует выбора, где размещать деятельность и как ее координировать. Каждая отрасль имеет свое оптимальное сочетание. Большинство глобальных стратегий – это неразрывное сочетание торговли и прямых зарубежных инвестиций. Готовая продукция экспортируется из стран, импортирующих комплектующие, и наоборот. Зарубежные инвестиции отражают размещение производственной и маркетинговой деятельности. Торговля и зарубежные инвестиции скорее дополняют друг друга, чем заменяют.

Степень глобализации в разных сегментах отрасли часто различается, и оптимальная глобальная стратегия соответственно тоже разная. Например, в производстве смазочных масел есть две четко выраженные стратегии. В производстве автомобильных моторных масел конкуренция имеет многонациональный характер, то есть в каждой стране ведется в отдельности. Характер дорожного движения, климатические условия и местное законодательство везде разные. При производстве смешивают разные марки основных масел и присадок. Эффект масштаба здесь невелик, а транспортные расходы высоки. Каналы распределения и сбыта, которые очень важны для достижения успеха в конкуренции, сильно различаются от страны к стране. В большинстве стран лидерами являются фирмы, работающие на внутренний рынок (например "Куэйкер стэйт" и "Пеннзойл" в США) или же МНК с автономными филиалами (например, "Кастрол" в Великобритании). В производстве же масел для судовых двигателей все по-другому: здесь – глобальная стратегия; корабли свободно передвигаются из страны в страну, и необходимо, чтобы в каждом порту, в который они заходят, имелось в наличии масло нужной марки. Поэтому репутация марки стала глобальной, и успешно действующие фирмы, выпускающие масла для судовых двигателей ("Шелл", "Экссон", "Бритиш Петролеум" и др.), – глобальные фирмы.

Другой пример – гостиничная индустрия: конкуренция во многих сегментах носит многонациональный характер, так как большинство звеньев цепочки ценности привязано к расположению клиента, а разница в потребностях и условиях между странами уменьшает преимущества от координации деятельности. Однако если рассматривать отели высшего класса или рассчитанные



прежде всего на бизнесменов, то здесь конкуренция имеет более глобальный характер. Такие конкуренты мирового масштаба, как "Хилтон", "Мэрриотт" или "Шератон", имеют собственность, рассредоточенную по всему миру, но используют единую торговую марку, единое оформление, единый стандарт обслуживания и систему бронирования номеров из любой точки мира, что дает им преимущества при обслуживании бизнесменов, постоянно путешествующих по всему миру<sup>23</sup>.

При разбивке производственного процесса на стадии также часто наблюдаются разные степень и характер глобализации. Так, в производстве алюминия начальные стадии (обогащение и выплавка металла) являются глобальными отраслями. Дальнейшая стадия (производство полуфабрикатов, например отливок или штамповок из алюминия) – уже ряд отраслей с многонациональной конкуренцией. Потребность в разных товарах меняется от страны к стране, транспортные расходы высоки, требования к обслуживанию клиентов на месте – тоже. Эффект масштаба во всей цепочке ценности весьма скромнен. В целом производство сырья и комплектующих, как правило, более глобально, чем производство готовой продукции.

Различия типов глобализации разных сегментов отрасли, стадий производственного процесса и групп стран создают возможность составления сфокусированных глобальных стратегий, нацеленных на определенный сегмент отрасли во всемирном масштабе. Так, фирмы "Даймлер-Бенц" и БМВ, избрав такую стратегию, сосредоточились на машинах высшего и бизнес-класса с высокими техническими показателями, а японские фирмы "Тойота", "Исудзу", "Хино" и др. – на легких грузовиках.

Фирма, проводящая сфокусированную глобальную стратегию, сосредоточивается на каком-либо сегменте отрасли, незаслуженно забытом фирмами с широкой специализацией. Глобальная конкуренция может породить совершенно новые сегменты отрасли, потому что фирма, действующая в каком-либо секторе своей отрасли по всему миру, на этой основе может получить эффект масштаба. Причины такой стратегии могут быть разные. Например, работать в данном сегменте отрасли только в одной стране невыгодно из-за больших издержек. В некоторых отраслях это единственно верная стратегия, так как преимущества от глобализации достижимы только в одном сегменте (например, дорогие отели для бизнесменов).

Глобальная фокусировка может стать первым шагом к глобальной стратегии более широкого профиля. Фирма вступает в глобальную конкуренцию в данном сегменте, когда в стране базирования имеются для нее уникальные преимущества. Например, в таких отраслях, как производство автомобилей, автопогрузчиков и телевизоров, японские фирмы изначально захватили "плацдармы", сосредоточившись на оставленном без внимания секторе рынка – наиболее компактной продукции каждой из названных отраслей. Затем они расширили гамму продукции и завоевали мировое лидерство в своих отраслях.

Конкурировать глобально могут и сравнительно небольшие фирмы, а не только крупные. На фирмы малого и среднего масштаба приходится солидная доля объема международной торговли, особенно в таких странах, как Германия, Италия и Швейцария. Часто они сосредоточиваются на узких сегментах

отрасли или действуют в сравнительно маломасштабных отраслях. Сфокусированная глобальная стратегия также характерна для МНК из небольших стран, таких как Финляндия или Швейцария, и для малых и средних фирм из всех стран. Так, фирма "Монблан" (Германия) проводит такую политику в выпуске дорогих письменных приборов, а большинство итальянских фирм, выпускающих обувь, одежду и мебель, также конкурируют по всему миру в узком сегменте своих отраслей.

У малых и средних фирм есть тенденция строить свою стратегию в основном на экспорте – прямое зарубежное инвестирование имеет скромные масштабы. Тем не менее число МНК средней руки растет. Например, в Дании, Швейцарии и Германии много сравнительно скромных по масштабам МНК, сосредоточившихся на определенных сегментах своих отраслей. Имея ограниченные ресурсы, малые фирмы испытывают трудности с выходом на зарубежные рынки, определением потребностей на этих рынках и обеспечением послепродажного обслуживания. В разных отраслях эти проблемы решаются по-разному. Один способ – сбывать товар через агентов по продаже или своих импортеров (характерно для итальянских фирм), другой – действовать через дистрибьютеров или торговые фирмы (характерно для японских и корейских фирм). Еще один путь – использовать промышленные ассоциации для создания общей инфраструктуры сбыта, организовывать выставки-продажи и ярмарки и заниматься исследованием рынка. Так, без кооперативов успех сельскохозяйственных отраслей в Дании был бы невозможен. В последнее время малые фирмы заключают альянсы с иностранными фирмами, чтобы иметь возможность конкурировать глобально.

### **Процесс глобализации отрасли**

Глобализация отраслей происходит потому, что изменение технологии, запросов покупателей, государственной политики или инфраструктуры в пределах страны дает возможность фирмам из одних стран "уйти в отрыв" от конкурентов из других стран или повышает значение преимуществ, проистекающих из глобальной стратегии. Так, в автомобилестроении глобализация началась, когда японские фирмы добились существенного конкурентного преимущества за счет качества и производительности, потребности в автомобилях в разных странах стали более сходными (в немалой степени из-за подорожания топлива в США), а транспортные расходы при международных перевозках упали (и это только некоторые из причин).

Само стратегическое нововведение часто открывает возможности для глобализации отрасли. Международное лидерство в отрасли зачастую является результатом того, что фирма открывает способ сделать глобальную стратегию жизнеспособной. Например, она может найти способ дешевле приспособить товар, разработанный и выпускаемый в одном месте, к условиям разных стран (скажем, модификация стандартного продукта под другое напряжение в местной электросети). Так, в производстве систем селекторной связи, компьютерных и других систем, применяемых в телекоммуникациях, фирмы "Нордэйн телеком", НЕК и "Эрикссон" выиграла благодаря конструкции выпускаемой

аппаратуры, позволяющей использовать модульное программное обеспечение и требующей лишь незначительных переделок для совмещения с местной телефонной сетью. Кроме того, фирма может разработать новый товар, пользующийся всеобщей популярностью, или метод маркетинга, обеспечивающий этому товару популярность. Наконец, можно найти новаторские решения, устраняющие препятствия на пути к глобальной стратегии. Например, американские фирмы не только первыми стали выпускать пластиковые одноразовые шприцы, тут же завоевавшие широкую популярность, но и снизили транспортные расходы по сравнению со стеклянными шприцами и получили эффект масштаба, выпуская продукцию на одном заводе мирового масштаба.

Нарождающиеся лидеры в глобальных отраслях всегда начинают с какого-либо преимущества, достигнутого "дома", будь то более перспективная конструкция, более высокое качество изготовления, новый метод маркетинга или выигрыш в факторных издержках. Но, как правило, для сохранения преимущества фирма должна пойти дальше; достигнутое "дома" преимущество должно стать орудием для выхода на зарубежный рынок. А однажды закрепившись там, успешно действующие фирмы дополняют первоначальные преимущества новыми – на основе эффекта масштаба или репутации марки, полученных при действиях по всему миру. Со временем конкурентное преимущество усиливается (или компенсируются невыигрышные моменты) путем размещения определенных видов деятельности за рубежом.

Хотя преимущества, достигнутые в стране базирования, и трудно удержать, глобальная стратегия может дополнить и усилить их. Хороший пример – бытовая электроника. "Мацусита", "Саньо", "Шарп" и другие японские фирмы первоначально делали упор на низкую стоимость, выпуская простые портативные телевизоры. Выйдя на зарубежный рынок, они получили эффект масштаба и еще больше снизили издержки, сократив затраты при освоении новых моделей. Благодаря торговле по всему миру они затем смогли очень активно вкладывать средства в маркетинг, новое оборудование и НИОКР, во владение технологией. Японские фирмы давным-давно отошли от стратегии сосредоточения на издержках и ныне выпускают широкий набор все более дифференцированных телевизоров, видеомагнитофонов и т. п., используя материалы и технологии высочайшего качества. А стратегию сосредоточения на издержках взяли сегодня на вооружение их корейские конкуренты – "Самсунг", "Голдстар" и др. – и выпускают более простые, стандартные модели, пользуясь дешевой рабочей силой.

Стоимость факторов – преимущество низкого порядка и к тому же очень непостоянное как для фирмы, конкурирующей на внутреннем рынке, так и для конкурирующей на международном. Это видно по таким отраслям, как пошив одежды или строительство. Переводя деятельность за рубеж, фирма с глобальной стратегией может нейтрализовать изменения стоимости факторов, вредящие интересам ее страны, или даже использовать их. Так, шведские фирмы, выпускающие тяжелые грузовики ("Вольво" и "Сааб-Скания"), уже давно перевели часть производства в такие страны, как Бразилия и Аргентина. Кроме того, фирмы, единственным преимуществом которых является выигрыш в стоимости факторов, редко становятся новыми лидерами в отрасли. Стратегию подражания

лидерам слишком легко сделать неэффективной путем перевода на офшорное производство или офшорное обеспечение. Фирмы с низкими факторными издержками смогут выйти в лидеры, только если будут сочетать это преимущество с сосредоточением на каком-либо сегменте отрасли, проигнорированном или не занятом лидерами, и/или с вложением капитала в крупные заводы, оснащенные самой современной на данный момент технологией. И удержать свое преимущество они смогут, лишь глобально конкурируя и постоянно усиливая это преимущество. Влияние условий в стране на первоначальное преимущество фирм, способность последних развивать эти преимущества через глобальную стратегию, способность и воля фирм со временем добиваться новых преимуществ – основная тема последующих глав.

### **Опережая других в глобальной стратегии**

Немедленная реакция на любое изменение структуры отрасли имеет не меньшую важность при глобальной конкуренции, чем при конкуренции на внутреннем рынке, если даже не большую. В конечном счете лидерами во многих глобальных отраслях становятся те фирмы, которые первыми распознают новую стратегию и применяют ее в глобальном масштабе. Так, компания "Боинг" первой применила глобальную стратегию в выпуске самолетов, фирма "Хонда" – мотоциклов, ИБМ – компьютеров, а "Кодак" – фотопленки. Американские и английские фирмы, выпускающие самые разные фасованные потребительские товары, сохраняют лидерство в немалой степени благодаря тому, что первыми применили глобальную стратегию.

Глобальная конкуренция усиливает преимущества от быстрой реакции на перемены. "Ранние пташки" первыми распространяют свою деятельность по всему миру; это дополнительное преимущество, в свою очередь, ведет к преимуществам в репутации, масштабе и скорости освоения продукции. А уже позиции, завоеванные на основе таких преимуществ, можно удерживать десятилетиями и даже дольше. Так, в производстве табачных изделий, виски и высококачественного фарфора английские фирмы лидируют уже больше века, несмотря на спад британской экономики в целом. Подобные примеры длительного лидерства можно найти в Германии (печатные машины, химические изделия), США (безалкогольные напитки, кинофильмы, компьютеры) и практически во всех остальных развитых странах.

Причины изменения позиций стран в конкурентной гонке – те же, что и в более общих случаях, рассмотренных выше. Признанные международные лидеры сдают позиции, если не реагируют на изменения структуры отрасли, дающие другим фирмам возможность обойти их за счет быстрого перехода к новым технологиям или товарам. Тем самым теряются эффект масштаба, репутация и связи с каналами сбыта устоявшихся лидеров. Так, традиционные лидеры некоторых отраслей уступили японским фирмам в тех отраслях, которые были сильно изменены появлением электроники (например, производство станков и инструментов) или где массовое производство пришло на смену традиционному мелкосерийному (выпуск фотоаппаратов, автопогрузчиков и т. п.). Существуют

щие лидеры также терпят поражение, если другие фирмы обнаруживают новые сегменты рынка, которые были проигнорированы лидерами. Так, итальянские фирмы, выпускающие электробытовую аппаратуру, увидели возможность выпускать компактные, унифицированные модели, используя массовое производство, и продавать их только что появившимся торговым сетям, чтобы те реализовывали их под своей маркой. Активно развивая этот быстро растущий новый сегмент, итальянские производители электробытовых приборов вышли в европейские лидеры. Фирмы, первыми использующие изменения структуры отрасли, часто становятся новыми лидерами, так как получают преимущества при следующей перемене в структуре отрасли. Страна базирования существенно влияет на способность фирм реагировать на эти перемены, и, как уже ранее говорилось, глобальными лидерами в отрасли часто становятся фирмы одной-двух стран.

Способность фирм удержать преимущества, добытые на основе прежней стратегии, – это часто результат простого везения, а именно того, что в отрасли не происходит крупных изменений. Но все-таки чаще она является результатом постоянного обновления с целью адаптирования к меняющимся условиям. В дальнейших главах подробно исследуются страновые характеристики, объясняющие эту адаптируемость. Силы, позволяющие фирмам страны сохранить однажды достигнутое конкурентное преимущество, – главная опора процветания страны.

### **Альянсы и глобальная стратегия**

Стратегические альянсы, которые можно также назвать коалициями, являются важным средством проведения глобальных стратегий. Это долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Под термином "альянс" подразумевается ряд видов сотрудничества, в том числе совместные предприятия, продажа лицензий, долгосрочные соглашения о поставках и другие виды межфирменных отношений<sup>24</sup>. Они встречаются во многих отраслях, но особенно часто – в автомобилестроении, авиастроении, производстве авиадвигателей, промышленных роботов, бытовой электроники, полупроводниковых приборов и лекарственных препаратов.

Международные альянсы (фирм одной отрасли, базирующихся в разных странах) – одно из средств глобальной конкуренции. При альянсе происходит разделение между партнерами деятельности, входящей в цепочку ценности, по всему миру. Альянсы применяются уже довольно давно, но характер их со временем менялся. Ранее фирмы из развитых стран заключали альянсы с фирмами из менее развитых стран для проведения маркетинга (часто для получения доступа к рынку требовался такой маневр). Теперь же альянсы заключают все больше фирмы из высокоразвитых стран, чтобы вместе действовать в больших регионах или во всем мире. Кроме того, альянсы теперь заключают не только для маркетинга, но и для другой деятельности. Так, все американские автомобильные компании имеют альянсы с японскими (а в ряде случаев и с корейскими) фирмами для производства машин, продаваемых в США.

Компании вступают в альянсы ради получения преимуществ. Одно из них – эффект масштаба или сокращение времени и издержек на освоение продукции, достигаемые совместными усилиями в маркетинге, производстве комплектующих или сборке определенных моделей готовой продукции. Другое преимущество – доступ к местным рынкам, необходимым технологиям или удовлетворение требований правительства страны, в которой действует компания, о том, чтобы фирма, действующая на территории страны, принадлежала этой стране. Например, альянс корпорации “Дженерал моторз” с компанией “Тойота” – НЮММИ (NUMMI) – был задуман со стороны “Дженерал моторз” для того, чтобы перенять у “Тойоты” опыт производства. Еще одно преимущество альянсов – раздел риска. Так, некоторые фармацевтические компании заключили соглашения о взаимном лицензировании при разработке новых лекарств, чтобы уменьшить риск того, что исследования в каждой отдельной компании окажутся неудачными. Наконец, фирмы, имеющие на вооружении сложные и передовые технологии, часто прибегают к альянсам, чтобы влиять на характер конкуренции в отрасли (например, путем продажи лицензий на технологию, пользующуюся широким спросом для достижения стандартизации). Альянсы могут компенсировать невыигрышные моменты в конкуренции, будь то дороговизна факторов производства или устаревшая технология, причем сохраняется независимость компаний и отпадает необходимость дорогостоящего слияния.

Однако альянсы дорого обходятся в плане стратегическом и организационном. Взять хотя бы для начала весьма реальные проблемы координации деятельности независимых партнеров, имеющих существенно различающиеся и даже противоречащие друг другу цели. Трудности координационного порядка ставят под угрозу получение преимуществ от глобальной стратегии. Кроме того, сегодняшние партнеры завтра вполне могут оказаться конкурентами; особенно это касается партнеров с более стойким или более быстро развивающимся конкурентным преимуществом. Японские фирмы множество раз подтверждали эту мысль. В довершение всего партнеру достается часть прибылей фирмы, иногда весьма солидная. Альянсы – вещь непрочная и могут распасться или потерпеть крах. Часто начинается все прекрасно, но вскоре альянс распадается или же заканчивается слиянием компаний.

Альянсы – часто временная мера, они распространены в отраслях, в которых происходят структурные изменения или ужесточается конкуренция, а менеджеры фирм опасаются, что в одиночку они не справятся. Альянсы являются результатом неуверенности фирм в своих силах и чаще всего встречаются у фирм “второго эшелона”, старающихся догнать лидеров; на первых порах они дают слабым конкурентам надежду сохранить независимость, но в конечном счете дело вполне может дойти до продажи фирмы или слияния ее с другой.

Как видно из сказанного выше, альянс не является панацеей. И, чтобы сохранить место в конкурентной гонке и выйти вперед, фирма должна разрабатывать внутренние резервы в областях, наиболее важных для достижения конкурентного преимущества. В итоге мировые лидеры редко полагаются на партнеров (если вообще полагаются), когда им нужны фонды и навыки, необходимые для получения конкурентного преимущества в своей отрасли.

Самые успешные альянсы очень специфичны. Альянсы, заключаемые такими

мировыми лидерами, как ИБМ, "Ново-индустри" (фирма, выпускающая инсулин) и "Кэнон", имеют узкую направленность, их цель — выход на определенные рынки или доступ к определенным технологиям. Альянсы вообще — средство усиления конкурентного преимущества, но они редко являются действенным средством его создания.

## **ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ НА УСПЕХ В КОНКУРЕНЦИИ**

Изложенные выше принципы конкурентной стратегии показывают, как много надо принять во внимание, выделяя роль страны базирования в международной конкуренции. Для различных отраслей больше подходят разные стратегии, так как структура отраслей и источники конкурентного преимущества в них неодинаковы. Да и в одной и той же отрасли фирмы могут выбирать разные стратегии (и успешно применять их), если они стремятся к различным типам конкурентного преимущества или нацелились на разные сегменты отрасли.

Страна добивается успеха тогда, когда условия в стране благоприятствуют проведению наилучшей стратегии для какой-либо отрасли или ее сегмента. Стратегия, которая хорошо работает в этой стране, должна привести к конкурентному преимуществу. Многие из особенностей страны облегчают или, наоборот, затрудняют проведение той или иной стратегии. Особенности эти разнородны — от поведенческих норм, определяющих методы управления фирмами, до наличия или отсутствия в стране некоторых видов квалифицированной рабочей силы, характера спроса на внутреннем рынке и целей, которые ставят перед собой местные инвесторы<sup>25</sup>.

Для получения конкурентного преимущества в сложных отраслях требуются улучшения и нововведения — поиск новых, лучших способов конкуренции и применение этих способов повсеместно, а также непрерывное совершенствование товаров и технологий. Страна имеет успех в этих отраслях, если условия в ней благоприятствуют такой деятельности. Чтобы добиться преимущества, нужны предвидение новых способов конкуренции и готовность рисковать (и вкладывать деньги в рискованные предприятия). И добиваются успеха те страны, условия в которых дают фирмам уникальные возможности распознавать новые конкурентные стратегии и стимул, чтобы немедленно применять эти стратегии. Те же страны, фирмы которых должным образом не реагируют на изменения обстановки или не имеют нужных способностей, оказываются в проигрыше.

Сохранение конкурентного преимущества на долгий период требует усовершенствования его источников. Совершенствование преимущества требует, в свою очередь, более сложных технологий, навыков и методов производства и постоянных капиталовложений. Страны добиваются успеха в тех отраслях, где имеются навыки и ресурсы, необходимые для изменения стратегии. Фирмы же, которые почивают на лаврах, используя раз и навсегда закреплённую концепцию конкурентного преимущества, быстро теряют позиции, так как конкуренты копируют приемы, некогда позволившие этим фирмам вырваться вперед.

Постоянные перемены, необходимые для удержания конкурентного преимущества, – вещь неудобная и трудная в организационном плане. Страны добиваются успеха в тех отраслях, в которых фирмы испытывают давление, помогающее им преодолеть инерцию и заниматься постоянным усовершенствованием и обновлением, а не сидеть сложа руки. А в тех отраслях, где фирмы перестают совершенствоваться, страна проигрывает.

Страна имеет успех в тех отраслях, где ее преимущества как национальной базы имеют вес в других странах и где усовершенствования и нововведения предваряют международные потребности. Чтобы добиться международного успеха, фирмы должны преобразовать лидерство на внутреннем рынке в лидерство на международном. Это позволяет усилить преимущества, полученные "дома", с помощью глобальной стратегии. Страны добиваются успеха в тех отраслях, где отечественные фирмы конкурируют глобально, поощряемые правительством или под давлением обстоятельств. В поиске детерминантов конкурентного преимущества стран в разных отраслях нужно определить условия в стране, благоприятствующие успеху в конкуренции.



# 3

## Детерминанты конкурентного преимущества стран

Способы, которыми фирмы создают и удерживают конкурентное преимущество в глобальных отраслях, являются основой для понимания роли страны базирования в конкуренции. И роль эта отнюдь не проста. Поиск нового конкурентного преимущества стран должен начинаться с ряда предпосылок.

Во-первых, характер конкуренции и источники конкурентного преимущества в различных отраслях и даже сегментах одной и той же отрасли очень разные. Требуется определить влияние страны на способность фирмы конкурировать в конкретных отраслях и их сегментах, причем с использованием определенных стратегий, а не рассматривать общие направления действий фирмы. Нужно принять в расчет то, что в различных отраслях источники конкурентного преимущества разные. И не замыкаться на каком-либо одном источнике (скажем, стоимости факторов или эффекте масштаба). Поскольку во многих отраслях продукция дифференцирована, надо уметь объяснить, почему фирмы одних стран лучше умеют дифференцировать свою продукцию, чем фирмы других, и не замыкаются только на разнице в издержках.

Во вторых, у фирм, ведущих глобальную конкуренцию, зачастую некоторые виды деятельности входят в цепочку ценности за пределами страны базирования. Глобализация конкуренции отнюдь не отменяет значения страны базирования в создании конкурентного преимущества, но меняет его характер. Поэтому задача состоит не в том, чтобы объяснить, почему фирма, действующая исключительно в пределах своей страны, добилась успеха, а в том, чтобы объяснить, почему та или иная страна в большей или меньшей степени подходит в качестве страны базирования для конкуренции в той или иной отрасли. Страна базирования – это та страна, где разрабатываются стратегия, основная продукция и технология и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками. Страна базирования – это платформа для глобальной стратегии, сочетающей преимущества, достигнутые в стране, с теми, которые обеспечивают широкие и прочные позиции в мире.

В-третьих, фирмы завоевывают и удерживают преимущество в международной конкуренции с помощью всестороннего обновления и улучшения. Обновление, как уже говорилось, включает и технологию, и методы действия фирмы, а

именно разработку новых товаров, новых технологий их производства, новых способов маркетинга, поиск новых групп покупателей и т.д. Новации, ведущие к конкурентному преимуществу, – это и накопление постепенных, шаг за шагом, изменений, и долгий труд, а отнюдь не только одномоментные мощные ”прорывы”<sup>1</sup>.

Первоначально фирмы добиваются конкретного преимущества, изменяя основу, на которой они конкурируют. Удерживают же они преимущество, совершенствуя товары, методы и др. так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать! Это значит, что надо не только более эффективно использовать имеющиеся преимущества, но и со временем расширять базу конкурентного преимущества. Часто это выражается в том, что фирма начинает действовать в более сложных сегментах отрасли. Для совершенствования и обновления требуются последовательные капиталовложения, чтобы правильно понять, что надлежит менять, и чтобы провести эти изменения.

Как подчеркнул много лет назад Й. Шумпетер, конкуренция по своей сути глубоко динамична. Конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены. Совершенствование и обновление отрасли – непрерывный процесс, а не единовременное событие, за которым следует длительное затишье. Сегоднешние преимущества завтра будут превзойдены или сведены на нет. И в основе объяснения конкурентного преимущества страны должна быть роль страны базирования в стимулировании обновления и совершенствования<sup>2</sup>. Нужно объяснить, почему в данной стране условия позволяют фирмам совершенствоваться и обновляться так, как надо, и притом быстрее, чем зарубежные конкуренты. Как уже подчеркивалось в предыдущей главе, тактика, необходимая для создания и особенно для удержания конкурентного преимущества, во многих фирмах воспринимается как нечто противоестественное. И нужно понять, что же в ”среде” данной страны перевешивает естественное стремление фирм к стабильности и толкает их на активные действия.

Наконец, часто в отрасли завоевывают лидерство те фирмы, которые не только улавливают новую потребность, возникшую на рынке, или потенциал, заключенный в новой технологии, но без промедления и активно используют это обстоятельство. Любая существенная перемена структуры отрасли может разом уничтожить конкурентное преимущество прежних лидеров и тем самым дать возможность другим фирмам поднять на новую ступень свои конкурентные позиции (если они тут же отреагируют на эту перемену). Требуется объяснить, почему фирмы определенных стран без промедления и активно используют в своих целях перемены в определенных отраслях, предшествующие смене потребностей во всем мире.

Наша задача – не просто выявить разницу в конкурентном преимуществе разных стран, а убедительно ее обосновать. В наше время общепризнано, что эффект масштаба, передовая технология и дифференциация продукции создают благоприятные условия для торговли; страны, чьи фирмы сумеют обеспечить себе эти три момента, смогут наладить экспорт<sup>3</sup>. Но способность получить и сохранить эти преимущества – не причина, а следствие. Вопрос в том, какие фирмы из каких стран получают эти преимущества. Мы уже знаем, что фирмы некоторых стран имеют на вооружении лучшую технологию, выпу-

скают более качественную, более дифференцированную или более приспособленную к нуждам покупателя продукцию, чем фирмы других. Теперь мы должны выяснить, почему это так.

## ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАНЫ

Почему страна добивается международного успеха в той или иной отрасли? Ответ на этот вопрос заключается в четырех свойствах страны, носящих общий характер и формирующих среду, в которой конкурируют местные фирмы. Эта среда может способствовать созданию конкурентного преимущества, а может и препятствовать этому (см. рис. 3-1). Вот эти четыре свойства:

1. Факторные условия, то есть те конкретные факторы (скажем, квалифицированная рабочая сила определенного профиля или инфраструктура), которые нужны для успешной конкуренции в данной отрасли.

2. Условия спроса, то есть каков на внутреннем рынке спрос на продукцию или услуги, предлагаемые данной отраслью.

3. Родственные (related) и поддерживающие отрасли, то есть наличие или отсутствие в стране родственных или поддерживающих отраслей, конкурентоспособных на международном рынке<sup>4</sup>.

4. Стратегия фирмы, ее структура и конкуренты, то есть каковы условия в стране, определяющие то, как создаются и управляются фирмы, и каков характер конкуренции на внутреннем рынке.

Эти детерминанты, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы данной страны: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества в отрасли; информация, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество и направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фирмы; цели владельцев, менеджеров и персонала фирмы, участвующих в конкуренции; наконец, самое важное — это силы, заставляющие фирмы вкладывать средства в ту или иную деятельность и заниматься обновлением<sup>5</sup>.

Конкурентное преимущество получают фирмы, базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки (иногда исключительно за счет большей целеустремленности). Фирмы получают конкурентное преимущество, если в их стране базирования более доступная информация (и притом более точная) о потребностях в товарах и технологиях<sup>6</sup>. Фирмы получают конкурентное преимущество, если благодаря совпадению интересов владельцев, менеджеров и персонала возможны очень целеустремленная работа и постоянные капиталовложения. В конечном счете страны добиваются успеха в тех или иных отраслях благодаря тому, что среда в этих странах развивается наиболее динамично и, постоянно ставя перед фирмами задачи одна другой сложнее, заставляет их со временем лучше использовать имеющиеся преимущества и искать новые.

Страны имеют наибольшие шансы на успех в тех отраслях или их сегментах, где национальный "ромб" (этим термином обозначены детерминанты конку-

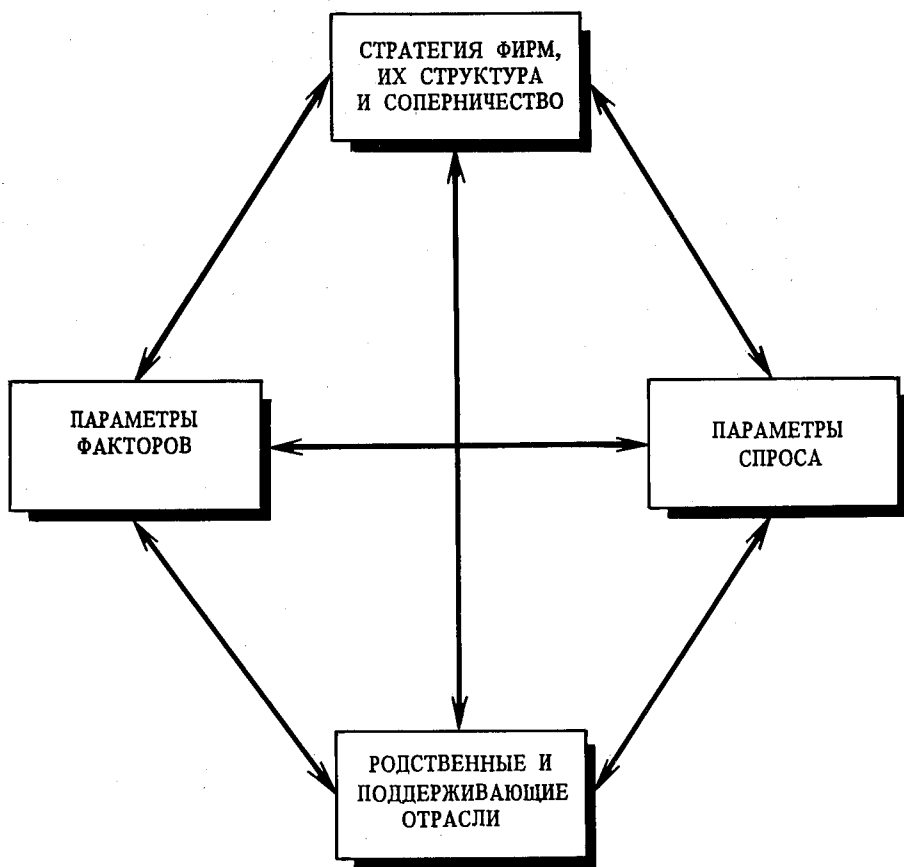


Рис. 3-1. Детерминанты конкурентного преимущества страны

рентного преимущества как системы – см. рис. 3-1) имеет наиболее благоприятный характер. Это, впрочем, отнюдь не означает, что все до одной фирмы страны в этой отрасли добьются успеха, наоборот: чем динамичнее среда в стране, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы потерпят фиаско, ведь не у всех фирм одинаковые ресурсы и технология, да и обстановку в стране они используют по-разному – одни лучше, другие хуже. Тем не менее фирмы, выросшие в такой обстановке, будут иметь успех в международной конкуренции.

Национальный "ромб" – это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других<sup>7</sup>.

Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресур-

сов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество, как правило, не удастся, так как оно быстро перетекает из страны в страну, а глобальные фирмы легко могут нейтрализовать его, действуя "в обход" с помощью глобальной стратегии. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях "ромба". Преимущество по каждому детерминанту не является предпосылкой для конкурентного преимущества в отрасли. Взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает самоусиливающиеся выигрышные моменты, которые иностранным конкурентам очень трудно уничтожить или скопировать.

Для того чтобы теория была завершенной, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на обстановку в стране, – случайные события и действия правительства. Случайные события – это те, которые руководство фирмы (а чаще всего и правительство страны) не может контролировать: изобретения, "прорывы" в основных технологиях, войны, другие политические события за рубежом, а также резкие изменения потребностей и спроса на зарубежных рынках. Эти события вызывают момент неопределенности, который может "разморозить" или изменить структуру отрасли и тем самым дать возможность фирмам одной страны обойти фирмы другой. Во многих отраслях такие "случайности" немало способствовали смене позиций в конкурентной гонке.

Последний элемент, необходимый для полноты картины, – действия правительства. Государственные учреждения любого уровня могут и усилить, и ослабить конкурентное преимущество страны. Особенно четко это видно при анализе влияния политики правительства на каждый из детерминантов. Так, антимонопольная политика сказывается на конкуренции на внутреннем рынке, законодательные акты могут повлечь изменение спроса на внутреннем рынке, ассигнования на образование могут изменить положение некоторых факторов производства, а государственные закупки – стимулировать родственные и поддерживающие отрасли. В целом государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усилить его.

Далее в этой главе дается анализ влияния каждого из детерминантов в отдельности и всех вместе на способность фирм страны добиться конкурентного преимущества в определенных отраслях. В следующей главе будут разбираться детерминанты как гибкая и развивающаяся система, а также их взаимное влияние<sup>8</sup>.

Чтобы понять, как образуется конкурентное преимущество страны, за основную единицу анализа надо взять отдельную отрасль экономики. Однако страны добиваются успеха не в отдельных отраслях, а в группах отраслей, соединенных вертикальными и горизонтальными связями. Экономика страны – это набор таких групп. Их состав и источники конкурентного преимущества (или причины отсутствия такового) отражают уровень развития национальной экономики.

## ПАРАМЕТРЫ ФАКТОРОВ

В каждой стране есть то, что экономисты называют факторами производства. Это не что иное, как компоненты, необходимые для деятельности фирм в любой отрасли, например рабочая сила, сельскохозяйственные угодья, природные ресурсы, капитал и инфраструктура. Используемая терминология кому-то может показаться неуклюжей, но она глубоко укоренилась в языке экономической науки и имеет огромное значение для теории торговли, так что будем пользоваться ею до конца книги.

Стандартная, традиционная теория торговли опирается на факторы производства. Согласно этой теории, разные страны наделены различными количествами факторов. Страна экспортирует товары, при производстве которых интенсивно используются факторы, имеющиеся в стране в сравнительно большом количестве<sup>9</sup>. Например, США издавна являются крупным экспортером сельскохозяйственной продукции, отчасти благодаря огромному количеству пахотных земель.

Наделенность страны теми или иными факторами, несомненно, влияет на конкурентное преимущество фирм страны, о чем со всей красноречивостью свидетельствует быстрый рост производства в странах с низкой зарплатой, таких как Гонконг, Тайвань и в последнее время Таиланд. Но роль факторов этим не ограничивается, она куда сложнее, чем думают многие. Факторы, которые наиболее важны для конкурентного преимущества в большинстве отраслей (особенно отраслей, наиболее важных для роста продуктивности в развитой экономике), не достаются по наследству, а создаются в пределах страны с помощью процессов, которые в разных странах и отраслях очень различны. Таким образом, важен не столько запас факторов на данный момент, сколько скорость, с которой они создаются, совершенствуются и приспособляются к нуждам отраслей. Кроме того, наличие некоторых факторов в большом количестве может, как ни странно, не усилить, а, наоборот, подорвать конкурентное преимущество. И наоборот: нехватка некоторых факторов – момент, в общем-то, отрицательный – часто влияет на стратегию и побуждает к обновлению таким образом, что приводит к долговременному конкурентному преимуществу.

### Наделенность факторами

Чтобы выяснить роль факторов в создании конкурентного преимущества страны, надо уточнить, какую роль они играют в конкуренции в отрасли. Часто факторы производства описываются очень общими понятиями – "земля", "рабочая сила", "капитал", по которым трудно судить об их влиянии на отрасли с разной стратегией<sup>10</sup>. Факторы можно разбить на несколько больших групп.

*Людские ресурсы*, то есть количество, квалификация и стоимость рабочей силы (включая менеджмент). Учитываются также нормальное рабочее время и трудовая этика. Людские ресурсы можно разделить на многочисленные категории: слесари-инструментальщики, инженеры-электрики с дипломом о высшем образовании, программисты и т.д.

*Физические ресурсы*, то есть количество, качество, доступность и стоимость земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источни-

ков гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий и других природных условий. Климатические условия страны могут рассматриваться как часть физических ресурсов, равно как ее размер и географическое положение. Расположение относительно других стран, являющихся поставщиками или рынками сбыта, влияет на транспортные издержки и облегчает культурный и деловой обмен. Так, близость к Германии исторически оказывала большое влияние на шведскую промышленность. Часовой пояс, в котором находится страна, может также многое значить (даже при наличии всемирной системы телекоммуникации). Расположение Лондона относительно США и Японии часто расценивается как преимущество для размещения там отрасли финансовых услуг, потому что фирмы, базирующиеся в Лондоне, могут вести дела и с Японией, и с США в течение одного рабочего дня.

*Ресурс знаний*, то есть сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на товары и услуги. Запас знаний сосредоточен в университетах, государственных НИИ, частных исследовательских учреждениях, государственной статистической службе, деловой и научной литературе, банках данных об исследовании рынка, торговых ассоциациях и других источниках. Научные и другие знания, имеющиеся в стране, включают в себя сотни дисциплин: акустика, материаловедение, почвенная химия и т.д.

*Денежные ресурсы*. Это — количество и стоимость капитала, который может быть пущен на финансирование промышленности. Капитал неоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, спекулятивные ценные бумаги с высокой степенью риска и высоким доходом, акции, венчурный капитал и т.д. У каждой формы — свои условия функционирования. На общие размеры капитала в стране и на формы его размещения влияют уровень сбережений и структура национального рынка капитала. И то, и другое в разных странах существенно различается. Из-за глобализации рынков капитала и крупных перемещений капитала из страны в страну условия в разных странах постепенно выравниваются, но все равно имеются значительные различия, и, судя по всему, они будут сохраняться неопределенно долго.

*Инфраструктура*, то есть тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда входят транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей или средств из банка в банк в пределах страны или за рубеж, система здравоохранения и т.д. К инфраструктуре относятся также жилой фонд и учреждения культуры, определяющие уровень жизни и соответственно привлекательность страны как места проживания и работы.

Набор применяемых факторов (его называют факторными пропорциями) в разных отраслях существенно различается. Фирмы достигают конкурентного преимущества, если имеют в распоряжении дешевые или уникально высококачественные факторы тех типов, которые важны при конкуренции в конкретной отрасли. Так, расположение Сингапура на важном торговом пути между Японией и Ближним Востоком сделало его центром судоремонтной индустрии. Способность швейцарцев справляться с языковыми и культурными барьерами (в Швейцарии есть германо-, франко- и италиязычные регионы) является преимуществом в сфере деловых услуг (банковском деле, торговле, обеспечении по-

ставок и т.п.). В Германии и Швейцарии имеются рабочие, обладающие уникальными навыками в отраслях, связанных с оптикой. Именно такому сравнению отраслей и факторов, наличествующих в разных странах, целиком посвящена теория сравнительного преимущества.

Но роль наделенности страны факторами сложнее, чем предполагает эта теория. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются. Это, в свою очередь, зависит от того, как фирмы страны мобилизуют указанные факторы, и от применяемой технологии (включая управленческие процедуры)<sup>11</sup>. Выбор технологии действительно может коренным образом изменить ценность тех или иных факторов. Крайне важно не только то, как используются факторы, но и где, в какой отрасли они применяются, потому что технологические знания и самые ценные кадры могут быть использованы в ряде отраслей. Наличия факторов недостаточно, чтобы объяснить успех в конкуренции. Если разобраться, почти у каждой страны есть весьма богатые запасы некоторых факторов, которые никогда не находили должного применения или применялись не в полную силу. Если преимущество по факторам приносит международный успех, необходимо объяснить и остальные составные части "ромба" (другие детерминанты), так как они определяют форму использования факторов.

Как уже упоминалось, ныне большинство развитых и даже новых индустриальных стран имеют примерно равные количества таких факторов, как инфраструктура или рабочая сила со средним и даже высшим образованием (так, в Корее – почти стопроцентная грамотность и более 200 высших учебных заведений). В то же время глобализация сделала наличие в стране некоторых факторов менее существенным. Современная глобальная компания может обеспечить недостающие факторы путем закупок или размещения деятельности за рубежом. Опять-таки для достижения конкурентного преимущества важна в первую очередь не доступность факторов, а способность фирмы продуктивно их применять.

Наконец, такие факторы, как людские ресурсы, знания и капитал, могут перетекать из страны в страну. Люди с хорошими навыками и квалифицированные работники мигрируют из страны в страну, равно как научные и технические знания. Этот процесс облегчается развитием международных коммуникаций и большей свободой передвижения<sup>12</sup>. Наличие факторов в стране перестает быть преимуществом, если эти факторы из страны уходят. Понадобится анализ других детерминантов, чтобы объяснить, в какие страны притекают подвижные факторы и где они могут быть наиболее продуктивно применены.

### **Иерархия факторов**

Чтобы понять длительную роль факторов в создании конкурентного преимущества, становится все более необходимым различать типы факторов. При этом выделяются два важных принципа различия факторов. Первый – деление факторов на основные и развитые. Основные факторы – это такие, как природные



ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила и дебетный капитал. К развитым факторам относятся современная инфраструктура обмена информацией на цифровой основе, высокообразованные кадры (инженеры с высшим образованием, специалисты по компьютерам и т.п.) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными дисциплинами.

Очень немногие факторы производства достаются по наследству, почти все приходится развивать длительное время и с помощью капиталовложений, и потребное время и затраты в разных отраслях сильно различаются. Различие между основными и развитыми факторами относительно, но деление факторов на основные и развитые имеет целью попытаться ухватить реально существующие различия. Основные факторы достаются стране даром, или же создание их требует лишь сравнительно небольших частных и государственных капиталовложений. Такие факторы либо не имеют большого значения для конкурентного преимущества страны, либо создаваемое ими преимущество нестойко.

Значение основных факторов снижается или из-за сокращения потребности в них, или из-за их возросшей доступности, или же потому, что глобальные фирмы свободно получают к ним доступ за счет перевода деятельности за рубеж или поиска сырья на международном рынке. По этим же причинам прибыль от основных факторов низка, независимо от их размещения. Так, неквалифицированный рабочий все более уязвим для сокращения зарплаты, будь он даже американец или немец. Основные факторы еще могут служить каким-то объяснением торговли внутри фирмы, отражая размещение некоторых видов деятельности в определенных странах с целью выгадать на более дешевых факторах, но выбора страны базирования для большинства отраслей они никак не объясняют<sup>13</sup>.

Основные факторы сохраняют свою важность в добывающих отраслях и в отраслях, связанных с сельским хозяйством (например, лесная промышленность или выращивание сои), а также в тех отраслях, где требования к технологии и навыкам рабочих невелики, а применяемая технология широко распространена. Пример тому – строительство гражданских объектов (жилья, школ и т.п.), где не требуется особо сложных проектировочных работ. В строительстве таких объектов международным успехом пользуются корейские фирмы, отчасти благодаря дешевым и дисциплинированным корейским рабочим. Однако страны с еще более дешевой рабочей силой теснят корейские фирмы, а конкуренты из более развитых стран (например, Италии) используют дешевую рабочую силу на месте (в странах, с которыми они заключили контракты) или же в развивающихся странах (например, Индии), чем сводят на нет преимущество корейских фирм. Это в сочетании со спадом интереса в строительстве на Ближнем Востоке привело к тому, что корейская строительная индустрия оказалась в глубоком кризисе, что ясно показывает, как непрочны преимущества, основанные только на основных факторах.

Следовательно, для конкурентного преимущества наибольшее значение имеют развитые факторы. Именно они нужны, чтобы получить конкурентные преимущества более высокого порядка, такие как дифференциация продукции или патентованная технология. Они не так распространены, как основные фак-

торы, потому что для их развития требуются значительные и зачастую продолжительные вложения и человеческих усилий, и капитала. Средства, необходимые для создания действительно развитых факторов (например, образовательные программы), сами требуют высококвалифицированных кадров и/или высокой технологии. Кроме того, развитые факторы трудно приобрести на мировом рынке или изыскать через зарубежные филиалы. Они являются неперенным условием при разработке товаров и услуг, предлагаемых фирмой, и ее способности к новациям. А обновление лучше всего производить в стране базирования фирмы, оно поневоле тесно связано со стратегией фирмы вообще.

Важность развитых факторов видна на примере многих отраслей. Например, успех Дании в производстве ферментов – результат солидной научной базы по изучению процессов брожения, а успех в производстве мебели – результат наличия в стране дизайнеров мебели с университетским образованием. Имеющиеся в США уникальный ресурс квалифицированных кадров и богатый опыт научных разработок по компьютерам (и по материальной части, и по программному обеспечению) дали стране весомое преимущество не только в производстве компьютеров и программ к ним, но и в других отраслях (например, в производстве медицинского электронного оборудования и финансовых услугах). Начиная с 50-х годов наличие значительного ресурса инженерных кадров в Японии (страна имеет самый высокий в мире показатель количества выпускников инженерных вузов на душу населения) сделало для успеха многих отраслей японской экономики больше, чем низкая зарплата японских производственных рабочих.

Нельзя упускать из виду, что развитые факторы часто строятся на основных факторах. Так, чтобы иметь биологов с докторской степенью, нужны талантливые выпускники университетов в этой области. Это значит, что, хотя основные факторы сами по себе не являются надежным источником конкурентного преимущества, они должны быть достаточно качественными, чтобы позволить на их базе создать родственные развитые факторы.

Второй важный принцип деления факторов – по степени специализации. Общие факторы – это сеть автомобильных дорог, дебетный капитал, персонал с высшим образованием (высокооплачиваемый, а следовательно, заинтересованный в том, чтобы работать в данной фирме) и т.п.; их можно применить в широком спектре отраслей. Специализированные факторы – это персонал с узкой специализацией, инфраструктура специфических типов, базы данных в определенных областях знания и другие факторы, применяемые в ограниченном числе отраслей или даже в одной-единственной. Примеры – научно-исследовательский институт в области оптики, порт, специализирующийся на навалочных химических грузах, кадры талантливых автодизайнеров и венчурный капитал, направленный на финансирование компаний по разработке программного обеспечения<sup>14</sup>. Развитые факторы также имеют тенденцию быть специализированными, хотя и не всегда. Например, высококвалифицированные программисты являются развитым фактором, но могут быть применены в широком спектре отраслей.

Специализированные факторы образуют более солидную и долговременную основу для конкурентного преимущества, чем общие факторы. Общие факторы

дают преимущества только ограниченного характера. Они обычно имеются во многих странах, их сравнительно легко добыть, ведя деятельность глобального характера. Можно обойтись без них или свести на нет преимущества на их основе. Деятельность с активным применением общих факторов (например, трудоемкие сборочные операции с привлечением малоквалифицированного труда) часто с огромным успехом можно выполнять за пределами страны базирования.

Для получения специализированных факторов требуется более целенаправленное (и часто более рискованное) частное и общественное финансирование. Кроме того, часто требуется еще и база в виде общих факторов. Все это делает специализированные факторы более редкими. Они нужны, как правило, для выполнения наиболее сложных видов деятельности фирмы и для получения более совершенных видов конкурентного преимущества. Это делает их непременным условием обновления. В стране базирования специализированные факторы нужны обязательно. В зарубежном же филиале они не так действенны. Кроме того, иностранным фирмам трудно получить доступ как к специализированным, так и к развитым факторам. Например, зарубежным фирмам, действующим в Японии, трудно привлечь в свой штат лучших выпускников японских инженерных вузов или получить доступ к исследовательским программам местных вузов на равных основаниях с японскими фирмами.

Наиболее значительное и стойкое конкурентное преимущество образуется, когда в стране имеются факторы, необходимые для успешной конкуренции в данной отрасли, которые одновременно являются и развитыми, и специализированными. От наличия и качества развитых и специализированных факторов зависят "совершенство" конкурентного преимущества и возможности его усиления. Так, в производстве оптических приборов немецким фирмам удалось постоянно повышать технические данные и качество изготовления продукции в значительной мере благодаря наличию выпускников университета, закончивших специальный курс оптической физики, и кадров высококвалифицированных рабочих, подготовленных опять-таки по специальной программе профессионального обучения.

Напротив, конкурентное преимущество на базе основных/общих факторов — преимущество низкого порядка и к тому же часто неустойчивое. Оно держится лишь до тех пор, пока какая-нибудь другая страна (зачастую лишь поднимаящаяся по лестнице развития) не добудет что-нибудь превосходящее<sup>15</sup>. Этим в какой-то мере объясняется кажущийся парадокс, приведенный в предыдущей главе: чтобы сохранить конкурентное преимущество, фирмам нередко приходится отказываться или заменять другими имеющиеся преимущества от основных факторов, хотя они (преимущества) еще действуют. Важно выяснить, что не дает фирмам страны довольствоваться основными или общими факторами. Остальные детерминанты, входящие в "ромб", помогают найти ответы.

У преимущества на основе факторов есть важное динамическое свойство: критерии, на основании которых фактор считается развитым, непрерывно ужесточаются по мере роста знаний, развития науки и совершенствования практики. Например, знания инженера выпуска 1965 года в области электротехники на сегодняшний день практически устарели. Только путем постоянной переподготовки и повышения квалификации выпускник 1965 года может сравняться в

показателях с выпускником 1990 года. С течением времени для работы над наиболее сложными проблемами в какой-либо области стали нужны знания, соответствующие уровню знаний магистра или даже доктора.

Степень специализации также имеет тенденцию непрерывно повышаться, и сегодняшние специализированные факторы завтра уже оказываются общими. Выпускники колледжей по электротехнике одно время были специализированным фактором и находили применение в сравнительно немногих отраслях. Теперь же они требуются во многих отраслях, а специальность инженера по электротехнике включает в себя множество "подспециальностей". Тенденция превращения со временем специализированных факторов в общие особенно ярко выражена в научных дисциплинах, где происходит дробление на более специализированные подразделы. Она имеет место также и у людских ресурсов, инфраструктуры и даже источников капитала<sup>16</sup>.

Ресурс фактора обесценивается как основа для долговременного преимущества, если его постоянно не совершенствовать и не делать более специализированным. Особенно быстро обесцениваются квалифицированные кадры и знания (пожалуй, самые важные факторы для усиления конкурентного преимущества), хотя инфраструктура в этом отношении ненамного от них отстает. Отсюда можно заключить, что обладания преимуществом на основе факторов в любой данный момент времени отнюдь не достаточно для объяснения долговременного преимущества страны.

### Создание факторов

Еще один принцип различия факторов, уже упомянутый выше, таков: достались ли они стране сами собой (например, природные ресурсы или географическое положение) или созданы искусственно. Те факторы, которые наиболее важны для достижения конкурентного преимущества более высокого порядка или более стойкого, всегда искусственные. Так, система телекоммуникаций в стране или кадры микробиологов создаются с помощью капиталовложений от заинтересованных лиц, фирм, ищущих новое оружие для конкурентной борьбы, и общественных структур или правительств, стремящихся сделать благо обществу или экономике<sup>17</sup>. В число механизмов создания факторов входят: государственные и частные учебные заведения; программы профессионально-технического обучения; государственные и частные исследовательские институты и организации; организации, предоставляющие инфраструктуру (например, руководство государственных морских и речных портов или государственные больницы). Растущие требования к факторам по всему миру приводят к тому, что разовых капиталовложений оказывается недостаточно для получения конкурентного преимущества на базе факторов, и требуется непрерывное финансирование с целью повышения качества факторов, не говоря уже о том, чтобы не допускать их обесценения<sup>18</sup>. Развитые и специализированные факторы требуют наиболее значительных и долговременных капиталовложений, причем в тех формах, в которых их труднее всего делать.

Страны добиваются успеха в тех отраслях, в которых им наилучшим образом удается создавать и, что еще важнее, совершенствовать необходимые факторы. Таким образом, страны будут конкурентоспособными, если они имеют особо высококачественные механизмы для создания специализированных факторов<sup>19</sup>. Эти механизмы гораздо более важны для создания конкурентного преимущества, чем имеющийся в стране запас того или иного фактора.

Кроме того, в большинстве отраслей для достижения преимущества на основе факторов требуется участие частного сектора в создании этих факторов. Для конкурентного преимущества наиболее важны развитые и специализированные факторы, а фирмы лучше всех знают, какие факторы им нужны для успеха в конкуренции. Правительственное же финансирование создания факторов часто сосредоточено на основных и общих факторах. Так, вложения в исследовательскую деятельность общего характера, конечно, важны, поскольку создают возможности для обновления, но конкурентного преимущества не дадут, если не перепоручить их отдельным компаниям, которые будут их дальше развивать. Правительственные усилия по созданию развитых или специализированных факторов часто проваливаются, если их не привязать к конкретным отраслям и компаниям, из-за медлительности государственных структур и их неспособности вовремя уловить новые направления деятельности или нужды конкретных отраслей. Для отраслей, в которых данная страна имеет успех на мировом рынке, характерны значительные прямые капиталовложения со стороны фирм, торговых ассоциаций и частных лиц, направленные на создание факторов, и тесное сотрудничество государственного и частного секторов в их финансировании.

Области, где производятся вложения средств в создание факторов, а также характер и качество механизмов создания факторов в разных странах резко различаются. Так, в Дании лечением больных сахарным диабетом и исследованиями в этой области занимаются две больницы, принадлежащие соответственно двум производителям инсулина мирового масштаба – датским фирмам "Ново-индустри" и "Нордиск инсулин". В Германии существуют программы профессионально-технического образования в таких отраслях, как печатное дело, сборка автомобилей и изготовление инструментов. В США есть развитая сеть сельскохозяйственных вузов и специальная почтовая служба распространения новейшей информации по сельскому хозяйству. Компьютерные науки – еще одна сфера, где существуют многочисленные образовательные и исследовательские программы.

Некоторые различия национальных механизмов создания факторов касаются широкого спектра отраслей. Так, в Японии факторы создает в основном частный сектор, тогда как в Швеции преобладает государственный. В Италии процесс создания факторов осуществляется в немалой степени в неофициальном порядке, путем передачи знаний из поколения в поколение. Как мы в дальнейшем убедимся, характер преобладающих в стране механизмов создания факторов, отчасти отражающий историю страны и ее социальные и политические ценности, ограничивает число отраслей, в которых страна может успешно конкурировать на мировом рынке.

Создавать и совершенствовать сразу все типы и разновидности факторов ни одной стране не под силу. То, какие факторы создаются и совершенствуются и насколько эффективно, в большей степени зависит от других детерминантов, например от спроса на внутреннем рынке, наличия родственных и поддерживающих отраслей, целей, которые ставит перед собой компания, и характера конкуренции на внутреннем рынке. Даже те области, куда идут государственные капиталовложения, находятся под сильным влиянием других детерминантов. Часто наличие в стране развитых и специализированных факторов – не только причина, но и – хотя бы отчасти – следствие конкурентного преимущества страны.

### **Невыгоды отдельных факторов**

Как ни странно, невыгодное положение отдельных факторов может привести к конкурентному преимуществу. При узком понимании международной конкуренции конкурентное преимущество проистекает из обилия факторов, а невыгодное положение по факторам обойти нельзя, так как технология принимается как данное. При реальной же конкуренции обилие или дешевизна фактора часто приводит к неэффективному его использованию<sup>20</sup>. С другой стороны, невыигрышное положение основных факторов (нехватка рабочей силы, отсутствие в стране необходимого сырья или суровый климат) принуждает фирмы осуществлять новации, чтобы с помощью такого маневра обойти препятствие. К тому же может привести и постоянно растущий курс национальной валюты<sup>21</sup>. А это позволяет усилить конкурентное преимущество фирмы и сделать его более стойким. То, что в узком понимании конкуренции является недостатком, при более динамичном подходе к делу может обернуться преимуществом.

Так, итальянские сталелитейные фирмы столкнулись с дороговизной капитала и энергии и отсутствием местного сырья. При этом частные фирмы (например, "Групо Луккини") были сосредоточены в районе Брешиа в северной Ломбардии, а государственные компании – в основном на юге (с привязкой к крупным портам). Частные фирмы несли высокие расходы на снабжение из-за удаленности от портов и неэффективной транспортной системы, находящейся в государственной собственности. В результате именно они первыми внедрили технологию маломасштабных сталелитейных заводов, с использованием которой фирмы, базирующиеся в районе Брешиа, вышли в мировые лидеры. Такие заводы требуют скромных капиталовложений, потребляют меньше энергии, чем крупные, а сырьем служит металлолом. При своих небольших масштабах они рентабельны, и их можно размещать рядом с потребителями продукции и поставщиками металлолома. Итальянские фирмы (например, "Даниэли") не только используют в большом масштабе такие мини-заводы, но и вышли в мировые лидеры по продаже оборудования для них.

Потребность в факторах (особенно в общих и основных – полуквалифицированной рабочей силе и местном сырье) можно обойти, снизить и даже совсем устранить с помощью новаций. Автоматизация снижает потребность в рабочей силе, а появление новых материалов устраняет потребность в используемых до

сих пор. Доходы от новаций, позволяющих экономить на факторах, часто с лихвой окупают затраты на эти новации<sup>22</sup>. Это происходит иногда за счет того, что появляются преимущества второго порядка (например, снижение потребности в рабочей силе влечет за собой снижение брака от небрежной сборки, т.е. повышение качества товара), хотя, конечно, предугадать такие вещи трудно.

Новации с целью обойти нехватку тех или иных факторов не только позволяют более экономно использовать факторы, но и могут создавать новые преимущества на базе факторов, так как фирмы страны будут вводить новации с таким расчетом, чтобы максимально использовать местные ресурсы (например, инфраструктуру, сырье или рабочую силу). Но, самое главное, вводя новации с целью обойти нехватку основных факторов, фирмы совершенствуются за счет разработки более сложных типов конкурентного преимущества (например, патентованная технология или эффект масштаба благодаря большей степени автоматизации), которые более стойки и позволяют поддерживать более высокие цены. Кроме того, есть необходимость совершенствовать и специализировать и другие факторы (например, квалифицированную рабочую силу или инфраструктуру) быстрее, чем это делается в других странах.

Для наглядности проведем аналогию со спортом. В некоторых странах, чьи спортсмены блеснули в слаломе (например, в Швеции), нет высоких гор с длинными слаломными трассами. Горы там сравнительно невысокие и трассы короткие. Честолюбивые горнолыжники ради повышения интереса к таким горам делают больше виражей и таким образом оттачивают свое мастерство.

Роль невыгодного положения по отдельным факторам приводит к тому, что уровень и направление исследований и новаций зависят напрямую от внимания и усилий. Возможностей для новаций у фирм множество, и фирмам порой бывает трудно судить, какую из них выбрать и насколько она окупится. К тому же процесс внедрения новаций чреват сбоями производства. Фирмы сосредоточиваются на таких путях обновления, которые они считают наиболее перспективными, и в первую очередь на тех, которые направлены на самые острые проблемы.

Новации с целью преодоления слабостей более вероятны, чем новации с целью использования сильных сторон. Причина понятна: когда из-за специфического неблагоприятного момента возникает "слабое место", угроза становится слишком очевидной, чтобы ею пренебречь, и подталкивает фирмы страны на поиск новых решений<sup>23</sup>. Через всю книгу проходит идея о том, что именно давление неблагоприятных условий, а вовсе не изобилие и спокойствие лежит в основе реального конкурентного преимущества.

Невыгодное положение по основным факторам – вот что не дает фирмам довольствоваться выигрышем в стоимости этих факторов и заставляет искать преимущества более высокого порядка. Напротив, наличие этих факторов в изобилии порождает самоуспокоенность и мешает фирмам применять передовую технологию. Конкурентное преимущество на базе такого изобилия весьма непрочное, равно как и рост продуктивности.

Надо заметить, что невыгодное положение должно существовать лишь по некоторым факторам, чтобы побудить к действию. Если фирму не подстегивают неблагоприятные обстоятельства, прогресс идет медленно, но когда абсо-

лютно все обстоятельства складываются против фирмы, то получается полный паралич. Наилучшие условия для обновления – это определенное сочетание благоприятных условий в одних областях и неблагоприятных – в других<sup>24</sup>.

Невыигрышные условия по определенным факторам наилучшим образом способствуют достижению конкурентного преимущества, если они должным образом сигнализируют об обстоятельствах, с которыми в конечном счете столкнутся фирмы и других стран. Тогда фирмы страны начинают быстро и решительно действовать, стараясь решить проблемы, которые получат распространение. Пример тому – Швейцария. Пожалуй, именно она после второй мировой войны первой столкнулась с проблемой нехватки рабочей силы. Разрешать иммиграцию швейцарцам очень не хотелось, поэтому швейцарские фирмы в числе первых стали повышать производительность труда и искать секторы рынка с долгосрочным спросом на товары, имеющие более высокие потребительские свойства. Фирмы других стран в то же время не испытывали такой острой потребности в рабочей силе и главное внимание уделяли совсем другому.

Самое очевидное выражение неблагоприятного положения по фактору – когда местные фирмы сталкиваются с высокой абсолютной стоимостью фактора по сравнению с зарубежными конкурентами. Так, японские фирмы в ряде отраслей столкнулись с невероятной дороговизной земли, резко ограничившей допустимые заводские площади. В ответ они разработали технологии “точно в срок” и другие методы сокращения потребных складских площадей. Дефицитность, полная недоступность факторов или жесткие ограничения на использование конкретных факторов стимулируют обновление в такой же, если не в большей, мере, как и их дороговизна.

Если фирмы данной страны заблаговременно распознают тенденции в отношении факторных издержек, это тоже будет стимулом к обновлению, даже если фирмы других стран тоже увидят эти тенденции и отреагируют на них соответствующим образом. Высокая относительная стоимость какого-либо фактора в данной стране может стимулировать поиски решений, позволяющих обходиться без него, даже если абсолютная стоимость фактора в стране и за рубежом примерно одинакова. Например, если в стране стоимость неквалифицированной рабочей силы по отношению к квалифицированной относительно высока, местные фирмы могут принять меры, чтобы исключить неквалифицированный труд, даже если ставки зарплаты в этой стране ниже, чем в других. Это имело место в ряде отраслей экономики Италии. Итальянские фирмы занимают одно из первых мест в мире по степени автоматизации производства (и, кстати, Италия также является лидером в производстве автоматизированного промышленного оборудования).

Невыгодные условия по отдельным факторам преобладали в изученных нами отраслях и во многом повлияли на то, каким путем фирмы страны добились конкурентного преимущества. В начале XX века, например, фирмы BASF и “Хёхст” (Германия) долго и тщательно разрабатывали синтетический краситель “индиго”, чтобы устранить зависимость от поставок импортного натурального красителя, которого в стране не было. В Великобритании такой острой необходимости в подобных новациях не было, поскольку натуральный “индиго”



в большом количестве поставлялся из колоний. Отсутствие в стране какого-либо сырья часто подталкивает отечественные фирмы к новациям.

Другим источником обновления была дефицитная, с высоким уровнем заработной платы или с высокими гарантиями занятости, дорогая рабочая сила. Особенно это касалось Германии, Швеции, Швейцарии, Японии и Италии. Пожизненный найм и ограничения увольнений рабочих заставляли японские, шведские и итальянские фирмы с большой осторожностью нанимать рабочих и активно автоматизировать производство. Кроме того, они также быстрее других стали дифференцировать товар.

Невыгодные климатические условия или географическое положение также были распространенными стимулами для обновления. Так, шведские фирмы занимают ведущие позиции в выпуске сборных домов, потому что строительный сезон в Швеции короток, а труд строителей высокооплачиваем. Это заставило отдать предпочтение конструкциям, которые можно собирать без больших затрат.

Тем не менее роль невыгодного положения по отдельным факторам как стимула обновления тоже зависит от других детерминантов. Например, для обновления нужны доступ к соответствующим людским ресурсам и хороший спрос на внутреннем рынке. Другое необходимое условие – цели компании, диктующие необходимость целеустремленно действовать в данной отрасли. Без этой приверженности фирмы будут бороться за конкурентную позицию, не обращая внимания на отрицательные моменты, вместо того чтобы устранить их путем обновления. Также важна и конкуренция на внутреннем рынке, подталкивающая фирмы к поиску стойких преимуществ над отечественными конкурентами.

Таким образом, остальные части "ромба" определяют, будут ли фирмы данной страны вводить новации, чтобы обойти невыгодное положение по отдельным факторам, или пойдут по пути наименьшего сопротивления и изыщут эти факторы за рубежом (что менее желательно с точки зрения конкурентного преимущества). Если этих общих условий для обновления нет, невыгодное положение по отдельным факторам не сработает. Так, американские производители бытовой электроники, столкнувшись с относительной дороговизной рабочей силы, перевели трудоемкое производство на Тайвань и в другие страны Азии, оставив продукцию и производственные процессы без изменений. Это дало лишь экономию на зарплате, а источника конкурентного преимущества не усовершенствовало. В то же время их японские соперники, столкнувшись у себя дома с жесткой конкуренцией на внутреннем рынке и разборчивыми покупателями, стали устранять ручной труд, автоматизируя производство. Это при уменьшении числа компонентов производства позволило разом снизить затраты и повысить качество. В результате японские фирмы вскоре построили сборочные заводы не где-нибудь, а в США – как раз там, откуда ушли американские фирмы.

Пример цветоводства в Голландии (хотя эту страну мы детально не анализировали) так ясно иллюстрирует влияние невыгодного положения по отдельным факторам, что невозможно не включить его<sup>25</sup>. Голландия лидирует в этой отрасли с большим отрывом, экспортируя цветы на сумму свыше 1 млрд. долл. в год, несмотря на холодный и, казалось бы, неподходящий климат. Именно

этот отрицательный момент позволил усовершенствовать теплицы, вывести новые сорта цветов, разработать меры по экономии энергии, что и привело в конечном счете к стойкому конкурентному преимуществу в отрасли. Причем были использованы имеющиеся в Голландии богатые запасы природного газа, что показывает, как для компенсации нехватки одного фактора часто с успехом используется обильный ресурс другого.

Влияние сурового климата вынудило разработать стратегию, усиливающую конкурентное преимущество гораздо действеннее, чем традиционные методы выращивания цветов. Это позволило голландским цветоводам добиться дифференциации на основе свежести, высокого качества и разнообразия цветов. Но таким успехом и способностью совершенствовать конкурентное преимущество голландцы обязаны и другим детерминантам. Один из них – наличие узкоспециализированных исследовательских учреждений, занимающихся выращиванием, упаковкой и доставкой цветов (например, Институт Шпренгера или Исследовательская станция Аальсмеер). В Голландии разработана действенная инфраструктура для упаковки и доставки цветов с применением авиации<sup>26</sup>. На внутреннем рынке Голландии существовал большой круглогодичный спрос на свежие цветы, который и побудил предпринимателей заняться ими вплотную. На уровнях производителей цветов, аукционов (а их в Голландии десять) и фирм по сбыту сразу началась жесткая конкуренция. Наконец, свой вклад в совершенствование конкурентного преимущества Голландии в цветоводстве внесли голландские же фирмы, специализирующиеся на теплицах, торгующие также и на внешнем рынке.

## УСЛОВИЯ СПРОСА

Второй детерминант национального конкурентного преимущества в какой-либо отрасли – спрос на внутреннем рынке на товары или услуги, предлагаемые этой отраслью. Практически в каждой из рассмотренных отраслей спрос на внутреннем рынке оказывает определенное влияние<sup>27</sup>. Влияя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций, вводимых фирмами страны. Он характеризуется тремя важными чертами: структурой внутреннего спроса (природа покупательских потребностей), объемом и характером роста внутреннего спроса и, наконец, механизмами, с помощью которых предпочтения на внутреннем рынке передаются на зарубежные рынки. Значение двух последних качеств зависит от первого. Для конкурентного преимущества важнее не количественная, а качественная сторона спроса на внутреннем рынке.

### Структура внутреннего спроса

Самое важное проявление влияния спроса внутреннего рынка на конкурентное преимущество – через соотношение и характер потребностей отечественных покупателей<sup>28</sup>. Структура спроса определяет то, как фирмы улавливают эти потребности, истолковывают их и реагируют на них. Страны добиваются конку-

рентного преимущества в тех отраслях или их сегментах, где спрос на внутреннем рынке дает местным фирмам представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем зарубежным конкурентам<sup>29</sup>. Страны также получают конкурентное преимущество, если местным фирмам в результате покупательского давления приходится вводить новации быстрее и добиваться конкурентных преимуществ более высокого порядка, чем это делают зарубежные конкуренты. Таким образом, в основе этих преимуществ лежат различия в спросе на внутреннем рынке.

Казалось бы, глобализация отраслей должна уменьшать значение спроса на внутреннем рынке, но на деле этого не происходит. По ряду причин ситуация на внутреннем рынке обычно по-разному влияет на способность разных фирм увидеть и истолковать потребность покупателей<sup>30</sup>. Первая причина – просто внимательность. Ближайшим потребностям уделяется наибольшее внимание, а для реакции на них требуются наименьшие капиталовложения. Группы, разрабатывающие новые товары, и менеджеры, разрешающие запуск этих товаров в серию, за редким исключением ориентируются на внутренний рынок. Наконец, недовольство покупателей конструкцией или качеством товара, вынуждающее вносить улучшения в то и другое, сильнее всего чувствуется именно на внутреннем рынке, и близость потребителя к производителю и общность культуры облегчают контакт между тем и другим (принятие рекламаций).

Но важность внутреннего рынка не ограничивается тем, что он требует повышенного внимания. Фирмы видят, понимают и отвечают на запросы покупателей на внутреннем рынке лучше, чем на внешнем, и имеют склонность на первом действовать увереннее, чем на втором. Дело в том, что понимание потребностей покупателей требует доступа к последним, установления прямой связи между ними и техническим и управленческим руководством фирмы, интуитивного понимания условий, в которые поставлены покупатели. Со "своими" покупателями работать достаточно сложно, а с зарубежными – тем более. Происходит это из-за удаленности рынка от штаб-квартиры фирмы и еще потому, что в зарубежной стране фирма все-таки является "чужаком" и такого доступа к покупателю и доверия с его стороны, какой бывает "дома", нет<sup>31</sup>. Даже если зарубежный филиал фирмы сможет установить достаточный контакт с покупателями, для того чтобы понять их потребности и то, как они меняются, сообщить эту информацию в штаб-квартиру так, чтобы там правильно все поняли и правильно отреагировали, – тоже непростая задача. Сама конструкция товара почти всегда отражает потребности на внутреннем рынке<sup>32</sup>. Все эти соображения делают близость к нужным покупателям очень важной для конкурентного преимущества страны. Торговля с зарубежными покупателями – плохой заменитель внутреннего рынка.

Для достижения национального конкурентного преимущества особенно важны три характеристики структуры спроса на внутреннем рынке:

*Сегментная структура.* Это – деление спроса по сегментам внутреннего рынка, или распределение спроса по разновидностям. Деление спроса по сегментам рынка имеет место в большинстве отраслей. Так, в выпуске гражданских самолетов (пассажирских и транспортных) существует несколько классов по размеру, грузоподъемности и компоновочным схемам. Для авиакомпаний

с разной протяженностью линий и другими условиями подходят разные типы самолетов. Одни сегменты рынка имеют глобальный характер, в отличие от других.

Фирмы могут получить конкурентное преимущество в глобальных сегментах рынка, на которые приходилась значительная или вполне заметная доля спроса на внутреннем рынке, но образуют гораздо меньшую долю в других странах. Так, в производстве электротехнического оборудования Швеция лидирует по высоковольтным распределительным щитам, используемым при передаче электроэнергии на большие расстояния. Это отражает большой спрос на такое оборудование в Швеции, вызванный, в свою очередь, тем, что крупные потребители электроэнергии (сталелитейная и бумажная промышленность, а также крупные города, сосредоточенные на юге страны) далеко удалены от ее источников.

Ныне признано, что размер сегментов рынка имеет значение для национального конкурентного преимущества, если имеют место эффект масштаба или освоение нового товара<sup>33</sup>. Те страны, где этот сектор рынка наиболее велик в абсолютном выражении, могут получить преимущество за счет эффекта масштаба. Впрочем, роль абсолютного размера сектора рынка в стране сложна, и фирмы, конкурирующие глобально, могут получить эффект масштаба даже при маленьком внутреннем рынке в стране<sup>34</sup>.

Более важная роль секторов рынка в стране состоит в том, что они подсказывают фирмам страны, чему уделять внимание в первую очередь. Самое большое внимание, и притом в первую очередь, достается наиболее крупным секторам. Меньшим секторам или секторам, оцениваемым как второстепенные, соответственно часто отводится второстепенная роль при разработке и изготовлении товаров и в маркетинге, особенно если речь идет о новой или развивающейся отрасли, где фирмы заняты в первую очередь разработкой и доводкой основного товара и стараются поспеть за растущим спросом. Менее прибыльные (на взгляд фирмы) секторы (например, с простым и/или дешевым товаром, секторы со спросом на разный "странный" и нестандартный товар или секторы, где нет возможности продать выгодные сопутствующие услуги) также игнорируются. Здесь зарубежные конкуренты часто захватывают инициативу. Даже если этого не происходит, велика вероятность, что в таких "невыгодных" секторах отечественные фирмы со временем сдадут позиции зарубежным конкурентам.

Хороший тому пример – история появления консорциума "Эрбас индастри" на рынке пассажирских самолетов. "Эрбас индастри" обозначил сегмент рынка, проигнорированный "Боингом" и другими американскими фирмами, выпускающими гражданские самолеты, – сегмент, где требовались самолеты довольно большой вместимости для работы на линиях малой протяженности. В Европе с ее многочисленными и близко расположенными столичными городами и малочисленными национальными авиакомпаниями, обслуживающими авиатрассы между ними, потребность в таких самолетах была значительной. В США города более удалены друг от друга, а поскольку поток пассажиров разделен между многочисленными конкурирующими авиакомпаниями, то для покрытия его хватало самолетов вместимостью от 100 до 200 человек. Поэтому европейский

консорциум целиком сосредоточился на рыночном сегменте, который американские фирмы считали второстепенными.

Другой пример – микроволновая аппаратура. Гористый рельеф Японии делает микроволновую связь хорошей альтернативой кабельным линиям. После второй мировой войны Японии пришлось полностью восстанавливать инфраструктуру, и компания "Ниппон телефон энд телеграф" начала активно вкладывать деньги в развитие и производство аппаратуры микроволновой связи. До войны соответствующая технология не была как следует разработана, и страны, чья инфраструктура не была сильно разрушена, уже вложили капитал в производство медного кабеля. Большой (по сравнению с другими странами) спрос на аппаратуру микроволновой связи на японском внутреннем рынке привел к усиленному развитию необходимой технологии и в конечном счете – к сильным позициям в этой отрасли. Аналогично гидравлические экскаваторы являются самым распространенным типом строительной техники на внутреннем рынке Японии, в то время как в других развитых странах их доля в общем объеме продаж гораздо меньше. Экскаваторы – один из немногих видов строительной техники, в производстве которых американская фирма "Катерпилар" не имеет большой доли на мировом рынке, поскольку сталкивается с острой конкуренцией со стороны многочисленных фирм.

Важность сегментной структуры рынка заключается в том, что страны могут быть конкурентоспособными в тех сегментах, на которые приходится большая доля внутреннего спроса, но малая – за рубежом, даже если в абсолютном выражении за рубежом эти сегменты больше. Например, швейцарские фирмы давно лидируют в производстве оборудования и услуг, связанных с прокладкой туннелей, на которые в Швейцарии – совершенно очевидно – огромный спрос. Подобно этому, шведские фирмы давно лидируют в производстве буров и другого проходческого оборудования для работы в очень твердых горных породах, с какими в большинстве случаев имеют дело шведские шахтеры. Американские фирмы вышли в лидеры в производстве бурильного оборудования для добычи нефти и газа – ведущего сегмента американского рынка. Фирмы из небольших стран часто используют стратегию глобального фокусирования, позволяющую им сосредоточиться на таких секторах на рынках всего мира.

В некоторых отраслях сам перечень сегментов внутреннего рынка влияет на конкурентное преимущество. При производстве товаров и услуг с использованием высокой технологии или тщательно подогнанных к нуждам потребителей наличие на внутреннем рынке многочисленных и важных сегментов дает фирме опыт, который можно использовать для проникновения на зарубежные рынки. Так, рынок промышленных кондиционеров делится на множество сегментов, отражающих разницу в климате, типе здания, в котором монтируется кондиционер, и отрасли, в которой он применяется. Американские фирмы имеют преимущество, заключающееся в том, что почти все возможные усилия эксплуатации промышленных кондиционеров встречаются в США.

Особенно ценно наличие в стране больших сегментов, где требуются более сложные виды конкурентного преимущества. Это наглядно показывает фирмам, как можно со временем усилить свое преимущество. Кроме того, достигнутые там позиции более прочны.

*Требовательные и разборчивые покупатели.* Характер отечественных покупателей еще важнее, чем структура внутреннего рынка как таковая. Фирмы страны добиваются конкурентного преимущества, если покупатели в этой стране очень разборчивы и предъявляют большие требования к товарам или услугам, предлагаемым фирмами. Такие покупатели – это своего рода зеркало, в котором можно увидеть наиболее высокие запросы покупателей. Географическая и культурная близость к таким покупателям позволяет фирме быстро отреагировать на новые потребности. Это также позволяет установить тесный контакт в процессе развития, а если покупателями являются фирмы, то и развернуть с ними совместную работу по созданию новых товаров, что для зарубежных фирм затруднительно.

Требовательные и разборчивые покупатели вынуждают фирму повышать стандарты качества изготовления, обслуживания и потребительских свойств. Так, в Японии покупатели избалованны и, прежде чем купить аудиоаппаратуру, сорок раз все сравнят и проверят. Аудиоаппаратура там – “статус-символ”, и японцы тщательно собирают информацию о ней и хотят непременно иметь последние, наилучшие модели. Их требования к качеству заставляют производителей аппаратуры быстро вносить улучшения в конструкцию, а желание иметь “последнее слово техники” приводит к частой смене моделей<sup>35</sup>. Наличие требовательных покупателей равно важно для создания и для удержания конкурентного преимущества (для последнего, пожалуй, даже еще важнее): оно заставляет местные фирмы со временем внедряться в новые, более сложные секторы рынка, при этом часто совершенствуя свое конкурентное преимущество.

Покупатели разборчивы, когда на внутреннем рынке нужна продукция данной отрасли с жестко определенными свойствами или к ней предъявляются особо жесткие требования из-за местных условий. Например, обширная дорожная сеть США и разбросанное население требуют от производителей мощных дизелей для тяжелых грузовиков обеспечивать уникальные показатели по мощности и надежности. Поэтому американские фирмы “Камминз”, “Катерпиллар” и “Детройт дизель” вышли в мировые лидеры. В производстве бытовых кондиционеров на рынках многих стран прочно утвердились японские фирмы, выпускающие компактные и малозумные агрегаты. Лето в Японии жаркое и влажное, поэтому без кондиционера в доме не обойтись. Но квартиры в японских жилых домах небольшие, и громоздкий и шумный кондиционер неприемлем. Этот факт, а также дороговизна электроэнергии подтолкнули японские фирмы к тому, чтобы первыми внедрить экономичные роторные компрессоры в кондиционерах. Подобного рода примеры можно найти и в ряде других отраслей японской экономики. Условия на внутреннем рынке Японии заставляют фирмы усиленно вводить новации и выпускать легкие, компактные и многофункциональные товары, пользующиеся международным признанием.

Компании-покупатели иногда бывают особенно требовательными, так как сталкиваются в своей деятельности с невыгодными условиями по отдельным факторам. Хороший тому пример – нефтедобывающая промышленность США. Континентальная часть США уже вся избурана в поисках нефти, и новые скважины приходится бурить во все более труднодоступных и скудных месторождениях. Поэтому от американских фирм, выпускающих оборудование для нефтедо-

бывающей промышленности, требуется совершенствование своей продукции, чтобы снизить стоимость разработки таких трудных месторождений и обеспечить их полную выработку, что они и сделали ради сохранения лидерства. Помочь отечественным покупателям справиться с невыгодным положением по факторам – трудная задача, но таким путем добывается конкурентное преимущество фирм страны, обслуживающих отечественных покупателей.

Покупатели в стране могут быть особо требовательными и по ряду других причин: географические особенности и климат страны, наличие или отсутствие тех или иных природных ресурсов, налоги и жесткие технические и общественные стандарты, которым должен отвечать товар. Так, высокие налоги на бензин в Европе оказали влияние на формирование в европейских странах высокоэффективного производства мощных бензиновых двигателей малого рабочего объема (они более экономичны по сравнению с двигателями равной мощности, но имеют больший объем). Кроме того, покупатели особо требовательны в том случае, когда у них есть конкуренты, чем когда они являются монополистами или ограничены жесткими регламентациями. Наличие конкурентов заставляет с большим вниманием относиться к новым товарам и стараться снижать издержки производства, что, в свою очередь, вызывает повышенные требования к поставщикам. Например, децентрализованная и в большой степени частная система здравоохранения в США является значительным преимуществом для американских фирм, поставляющих медицинское оборудование и материалы, поскольку она стимулирует новации с их стороны (со всеми вытекающими последствиями). Зачастую приватизация государственных предприятий приводит к тому, что их новые хозяева начинают смело экспериментировать при закупке сырья и комплектующих.

Роль разборчивых и требовательных покупателей могут играть не только конечные пользователи, но и каналы сбыта (посредники)<sup>36</sup>. Так, в США наличие крупных и влиятельных фирм, имеющих по всей стране сеть магазинов оптики, потребовало от американских фирм, выпускающих контактные линзы, снижения издержек, изобретения новых форм обслуживания клиентов и быстрого выбрасывания на рынок новых видов товара. Другой пример – Италия, где обувь, одежда, осветительные приборы и др. продаются через сети специализированных магазинов в большем объеме, чем в других странах. Эти фирмы привередливы и постоянно оказывают нажим на производителей товара, чтобы те обновляли ассортимент и снижали цены, а это, в свою очередь, требует снижения издержек.

Ответ на вопрос, к каким товарам покупатели данной страны предъявляют повышенные требования, может свидетельствовать о национальных пристрастиях. Так, японцы с давних пор используют фотографию, чтобы запечатлеть моменты путешествий и важные события семейной жизни, – традиция эта началась задолго до второй мировой войны. Поэтому японцы чрезвычайно разборчивы при покупке фото- и киноаппаратуры, благодаря чему японские фирмы в этой отрасли вышли в мировые лидеры. Японцы также уделяют большое внимание письменным принадлежностям, поскольку до недавнего времени почти все документы в Японии были рукописными (создать пишущую машинку с японским шрифтом практически невозможно, и каллиграфия была для обра-

зованного и культурного человека обязательна). Японские фирмы особенно активно совершенствовали письменные принадлежности — и вышли в мировые лидеры.

Немцы же буквально влюблены в свои машины и по воскресеньям чистят их до зеркального блеска, чтобы затем с ветерком покататься по шоссе, на которых, кстати, нет ограничения скорости — немцы бы такого не потерпели. Их девиз: "свободному народу — свободную скорость", поэтому удивляться успеху Германии в производстве мощных, скоростных и, что немаловажно, долговечных автомобилей не приходится.

Американцы, в свою очередь, проявляют необычайный интерес к отдыху и развлечениям, как-то: спорту, кино, телевидению, музыке, что в большой степени объясняет лидерство США в этой области. Англичане любят заниматься садоводством, и английские фирмы, выпускающие садово-огородный инвентарь, — вне конкуренции. Итальянцы, как известно, разборчивы, когда дело касается одежды, кулинарии и скоростных машин, и в этих областях Италия добила мирового успеха. Просто удивительно, как часто национальные пристрастия приводят к международному успеху в соответствующих отраслях! Впрочем, иногда эти пристрастия — не только причина, но и следствие наличия в стране хорошо развитой отрасли (подробнее об этом см. главу 4).

*Предполагаемые потребности покупателей.* Фирмы данной страны получают преимущество, если потребность в каком-либо товаре возникает в этой стране раньше, чем в других. Это служит своеобразным предупреждением того, что спрос на этот товар вскоре распространится по всему миру. Это важно не только при создании совершенно новых товаров, но и в дальнейшем, поскольку служит стимулом к постоянному совершенствованию товара и повышает способность конкурировать во вновь появляющихся секторах рынка. Ранний спрос на тот или иной товар иногда является еще одним преимуществом наличия в стране особо требовательных покупателей, так как именно они часто (хотя и не всегда) первыми требуют новых товаров и услуг, на которые вскоре возникнет спрос и в других странах.

Вот пример: японские фирмы в ряде отраслей столкнулись с растущей озабоченностью покупателей дороговизной электроэнергетики. Положение усугубили статистика, правительственные доклады и введение регламентаций, ограничивающих размеры потребляемой электроэнергии. Поэтому японские фирмы начали работать над снижением потребления энергии их товарами гораздо раньше других стран, которые стали действовать в том же направлении только после первого энергетического кризиса. (В США, напротив, стоимость энергии искусственно занижалась.)

Жесткие требования к товарам на внутреннем рынке приносят конкурентное преимущество только тогда, когда они предвзвешивают появление таких же требований в остальном мире. Так, традиционно заботливое отношение к инвалидам в Швеции привело к возникновению целой отрасли, изготавливающей товары для инвалидов, которая постепенно превращается в весьма значительную отрасль на мировом рынке. Спрос на внутреннем рынке страны предвосхищает спрос на мировом или, напротив, отстает от него, если ценности, воплощенные в культуре этой страны, получают признание в остальном мире или, наоборот,



обесцениваются. Так, признание получило чисто американское стремление к комфорту и удобствам, на чем выиграла такие отрасли, как закусочные быстрого обслуживания, производство фасованных продуктов и т.п. Опять же чисто американский образ "жизни в кредит" в сочетании с сильными позициями США в развитии важных технологий, например информатики, используемой при кредитных операциях, привели к тому, что в электронном кредитовании (с применением кредитных карточек) лидируют американские фирмы, такие как "Америкэн экспресс", "Виза", "Мастеркард" и "Дайнерз клуб". С другой стороны, в области охраны окружающей среды и социальной сфере Скандинавские страны явно обошли США. Шведские и датские фирмы добились успеха в ряде отраслей, где забота об окружающей среде позволила предугадать потребности на зарубежных рынках, например в производстве аппаратуры для контроля за чистой водой.

Бывает, что на время появления спроса на тот или иной товар влияет наличие или отсутствие в стране какого-либо фактора производства. Так, зависимость Дании от импорта электроэнергии в сочетании с преобладающими в стране климатическими условиями и политикой правительства, поощряющего поиск альтернативных источников энергии, привели к тому, что в Дании раньше, чем во многих других странах, возник спрос на ветровые двигатели. В результате датские фирмы раньше других стали их выпускать и экспортировать и вышли в мировые лидеры.

Точно такую же роль могут сыграть новые законы и стандарты, введенные раньше, чем в других странах. Так, в Швеции уже давно разрешена эксплуатация очень больших и тяжелых грузовиков, которая в других странах была запрещена. Швеция имеет сильные позиции в лесной и горнодобывающей промышленности, причем размещены эти отрасли в гористых северных районах страны. Лес и другие грузы приходится возить в основном на большие расстояния, поэтому нужны крупные и исключительно прочные и долговечные грузовики. Вот вам яркий пример того, как местное законодательство отражает местные нужды и ценности. В Швеции тяжелые грузовики выпускают две фирмы, безусловно относящиеся к мировым лидерам, — "Вольво" и "Сааб-Скания". Эти фирмы оказались в выигрыше от шведских технических стандартов, потому что спрос на большие и долговечные грузовики во всем мире велик и продолжает расти. Одновременно в других странах были ослаблены ограничения в части габаритов и общего веса грузовиков.

### **Величина спроса и характер его роста**

Если покупатели в стране разборчивы и спрос позволяет предвидеть не только внутренние, но и международные потребности, величина спроса на внутреннем рынке и характер его роста могут усилить конкурентное преимущество страны в какой-либо отрасли. Размеру внутреннего рынка в дискуссиях о национальной конкурентоспособности всегда уделялось большое внимание, хотя единства мнений по этому вопросу не было и нет<sup>37</sup>. Одни теоретики утверждают, что большой внутренний рынок — это преимущество, поскольку он дает эффект

масштаба. Другие, напротив, считают его недостатком, утверждая, что именно ограниченный спрос на внутреннем рынке вынуждает фирмы экспортировать свою продукцию и тем самым дает конкурентное преимущество в глобальных отраслях. В доказательство последней точки зрения часто приводятся примеры Швейцарии, Швеции, Кореи и даже Японии, где ограниченный спрос на внутреннем рынке заставил фирмы активно экспортировать товар<sup>38</sup>. Влияние величины внутреннего рынка на конкурентное преимущество страны – сложный вопрос, и другие аспекты спроса на внутреннем рынке здесь столь же важны, если не более.

*Величина спроса на внутреннем рынке.* Большой внутренний рынок может дать конкурентное преимущество в тех отраслях, где наличествуют эффект масштаба или снижение издержек по мере освоения нового продукта. Это побуждает фирмы страны активно вкладывать средства в строительство крупных заводов, развитие технологии и повышение производительности труда. Однако здесь надо быть осторожным: глобальные фирмы продают свою продукцию по всему миру, и, вкладывая средства в крупные заводы или масштабные НИОКР, вовсе не обязательно опираться исключительно на внутренние запросы, если только множество других стран не проводит жесткую политику протекционизма, ограничивая возможности для экспорта. Мировой успех, которого добились шведские и швейцарские фирмы во многих отраслях, свидетельствует о том, что глобальные фирмы вполне могут получать такой же эффект масштаба, действуя на многих зарубежных рынках.

Главный вопрос при рассмотрении отраслей, дающих значительный эффект масштаба, звучит так: фирмы какой страны первыми получают его, выпуская товары, способные удовлетворить и зарубежных покупателей? Это определяют другие детерминанты, в особенности структура спроса на внутреннем рынке. Причем в некоторых отраслях величина спроса на внутреннем рынке имеет существенное значение. Местные фирмы часто имеют определенное преимущество перед иностранными при обслуживании клиентов в своей стране: сказываются близость к потребителю, общность языка, культуры и законодательства (пусть даже иностранные фирмы укомплектованы местным персоналом, как это часто бывает). Если многочисленные покупатели на внутреннем рынке отдадут предпочтение местной фирме, это может послужить мощным стимулом к вложению средств. Считается, что спрос на внутреннем рынке более стабилен и предсказуем, в то время как спрос на зарубежных рынках предсказать нельзя и, даже если фирмы считают, что смогут его удовлетворить, это связано с повышенным риском. В разобранных нами случаях почти всегда при инвестировании предпочтение отдавалось внутреннему рынку, особенно если рассматриваемая отрасль в стране только-только начинала развиваться.

Величина внутреннего рынка имеет большое значение для конкурентного преимущества страны в определенных отраслях (или сегментах), а именно в тех, где требуются крупномасштабные НИОКР, где имеются значительный эффект масштаба при поточном производстве, большое обновление технологии при смене поколений товара или значительный фактор риска. В таких ситуациях наличие большого потенциального внутреннего рынка особенно желательно при принятии решения об инвестициях.

Тем не менее большой спрос на внутреннем рынке является преимуществом лишь тогда, когда на данный товар есть спрос не только на внутреннем рынке, но и за рубежом. Так, большой сельскохозяйственный сектор экономики США вызвал в этой стране высокий спрос на уборочные комбайны. Но из-за разницы в климате, рельефе и методах ведения сельского хозяйства, а также в правилах дорожного движения (в США разрешается движение по автодорогам комбайнов с большей габаритной шириной, чем в Европе) американские комбайны оказались непригодны для Европы. Германская фирма "Клаас" первой предложила более производительные и более узкие (а значит, маневренные) комбайны, которые могли работать в более разнообразных и сложных европейских условиях.

При определенных условиях небольшие страны могут стать важным рынком сбыта определенных товаров. Так, в Финляндии непропорционально велик спрос на ледоколы и ледокольные грузовые суда. Причины — климатические условия, зависимость Финляндии от внешней торговли и близость российского рынка, на который у Финляндии есть хороший выход и где тоже велик спрос на ледоколы. И, хотя по мировым меркам спрос на суда в Финляндии невелик, к тому сегменту рынка, на котором сосредоточились финские судоверфи, это никак не относится. Поскольку на внутреннем рынке требуются ледоколы, отвечающие жестким техническим условиям, финские судостроители занимают сильные позиции в этом сегменте рынка.

Размер внутреннего рынка является преимуществом, если он стимулирует инвестирование и реинвестирование, или динамизм. Но большой внутренний рынок может и сослужить плохую службу: предоставляя фирмам такие возможности для сбыта, что выход на внешние рынки становится как бы ненужным, большой внутренний рынок может подорвать динамику развития фирмы. В конечном счете другие детерминанты, в первую очередь интенсивность конкуренции на внутреннем рынке, определяют, является ли большой внутренний рынок преимуществом или недостатком.

*Число независимых покупателей.* Наличие в стране некоторого количества независимых покупателей создает более благоприятную обстановку для обновления, чем когда внутренний рынок на данный товар или услугу ограничивается одним-двумя клиентами. Когда в стране много покупателей и у каждого свой взгляд на то, каким должен быть товар (а в идеале — когда каждый еще и испытывает давление конкурентов), объем рыночной информации существенно возрастает, что способствует прогрессу. Если же на рынке доминируют один-два крупных клиента, это может дать какой-то положительный эффект на текущий момент, но такого динамичного развития деятельности фирмы, как при множественных покупателях, почти наверняка не даст.

Кроме того, если покупателей несколько, это стимулирует вхождение в отрасль и инвестирование в нее: уменьшаются риск того, что фирма может в одночасье остаться без рынка сбыта, а также возможности клиента-монополиста диктовать свои условия, лишая фирму прибыли.

*Скорость роста спроса на внутреннем рынке.* Скорость, с которой растет спрос на внутреннем рынке, может быть так же важна для достижения конкурентного преимущества, как и абсолютное выражение спроса. Интенсивность

капиталовложений в отрасль зависит не только и не столько от размера внутреннего рынка, сколько от скорости его роста. При быстро растущем внутреннем рынке фирмы страны будут смелее внедрять новые технологии, не боясь, что уже имеющееся оборудование станет ненужным, а вложенные в него средства пропадут. Фирмы станут строить большие заводы с полной уверенностью, что они не будут простаивать<sup>39</sup>. И наоборот, в странах, где спрос растет не так быстро, фирмы осторожничают, расширяют производство малыми дозами и неохотно берут на вооружение новые технологии, из-за внедрения которых существующие мощности и занятые на них люди могут оказаться лишними. Быстрый рост внутреннего рынка особенно важен, когда происходит смена технологии, и фирмам нужна уверенность, что средства, вложенные в новые товары или мощности, не пропадут.

Хороший тому пример – производство электробытовых приборов в Италии. Там эта отрасль в период сразу после второй мировой войны была не так развита, как в ряде других стран Европы, но за десять с небольшим лет так выросла, что ныне Италия по экспорту в этой отрасли занимает первое место в Европе. Одна из причин тому – взрывной рост спроса на электробытовые приборы в Италии в 50-е годы, который подтолкнул местные фирмы на строительство крупнейших высокоавтоматизированных заводов, специализирующихся на каком-либо одном типе прибора. Кроме того, итальянские фирмы стали обслуживать только что появившийся по всей Европе сегмент рынка – сети фирменных магазинов, поставляя им свою продукцию для продажи под их маркой. Другие же европейские фирмы в этой отрасли, у которых уже были построены производственные мощности, а рынок рос не такими быстрыми темпами, наращивали производство медленно и не меняли в корне используемую технологию. В дополнение к этому итальянские фирмы выпускали дешевые и сравнительно компактные приборы. Спрос на них возрастал, и другие европейские фирмы с ним не справлялись. Таким образом, растущий спрос в количественном выражении еще не является преимуществом, если структура спроса неблагоприятна.

В Японии быстро растущий внутренний рынок также стимулировал мощные капиталовложения в ряд отраслей. Спрос на сталь, автопокрышки, автопогрузчики и многие другие товары стал быстро расти несколько позже, чем в США и ведущих европейских странах. Бурный рост спроса заставил японские фирмы вложить огромные деньги в автоматизированные заводы, оборудованные по последнему слову техники. Их конкуренты, имея уже сложившиеся рынки сбыта и вложенные в старое оборудование средства, не желали принимать аналогичные меры.

*Упреждающее возникновение спроса на внутреннем рынке.* Спрос на какой-либо товар или услугу, возникший раньше, чем в других странах, помогает местным фирмам захватить позиции в отрасли до того, как это сделают зарубежные конкуренты (если он предвосхищает будущие потребности покупателей)<sup>40</sup>. За счет этого местные фирмы первыми строят крупные заводы и накапливают опыт. Те товары, спрос на которые сперва возникает на внутреннем рынке, особенно важны для достижения конкурентного преимущества, так как именно на них фирмы страны "набивают себе руку". Проработка конкурентной стратегии и выделение средств идут с учетом именно этих сегментов рынка. Но опять

же структура спроса на внутреннем рынке важнее, чем его величина. Спрос на внутреннем рынке, возникший на раннем этапе, даст конкурентное преимущество только в том случае, когда он подсказывает будущие потребности в других странах.

Любопытной иллюстрацией этих рассуждений может служить влияние военных расходов США на конкурентное преимущество этой страны. Первым заказчиком многих современных товаров и технологий стала именно оборонная отрасль, и уникальный по своей величине военный бюджет США считался преимуществом для американских фирм. В сущности, так оно и есть: если запросы военных отражают запросы гражданского сектора, причем не только в США, но и за рубежом, военные технологии с большим успехом могут быть применены для гражданских нужд. Так, в случае с реактивными самолетами фирма "Боинг" вышла в мировые лидеры в производстве гражданских самолетов в большой степени благодаря заказу на первый реактивный военно-транспортный самолет: этот самолет и "Боинг-707" были, в сущности, одним и тем же. "Боинг-747" первоначально также был военным проектом на конкурсной основе. Военные отдали предпочтение "Локхиду Си-5А", и "Боинг-747" из тяжелого военно-транспортного самолета превратился в пассажирский.

Впрочем, далеко не во всех отраслях ранний спрос со стороны оборонного сектора принес американским фирмам успех. Так, в производстве металлорежущих станков с числовым программным управлением американской оборонной промышленности были нужны станки, которые для гражданских нужд оказались мало применимы. Японские же фирмы, не отвлекаясь на нужды военных, сосредоточились на станках с ЧПУ более широкого применения и вышли в мировые лидеры.

Являются нужды военных преимуществом или отрицательным моментом для американских фирм? Это зависит опять же от структуры спроса, то есть насколько нужды военных учитывают настоящие или будущие нужды гражданского сектора, а также насколько применимы военные технологии в гражданском секторе. В разных отраслях дело с этим обстоит по-разному, но, судя по всему, сходство между запросами военного и гражданского секторов становится все меньше.

*Раннее насыщение рынка.* Раннее или резкое насыщение рынка товарами имеет такое же большое значение, как и ранний (с опережением конкурентов) выход на рынок. Ранний выход на рынок позволяет местным фирмам быстрее утвердиться на нем; раннее же насыщение рынка заставляет их непрерывно обновлять и улучшать товары и технологии. Насыщенный товарами рынок заставляет (и весьма мощно) снижать цены, вводить новые потребительские свойства, улучшать их и всячески подталкивать потребителей к покупке нового товара взамен старого. С насыщением рынка ужесточается конкуренция местных фирм между собой, вынуждая их снижать цены. В результате более слабые фирмы выходят из игры и остаются немногие, но сильные местные фирмы, активно вводящие новации.

Другой распространенный результат насыщения внутреннего рынка: местные фирмы начинают предпринимать яростные усилия с целью выхода на зарубежный рынок, чтобы сохранить рост производства, а иногда даже чтобы не

допустить его свертывания, если дела обстоят совсем плохо. В очень многих из рассмотренных нами отраслей фирмы начали активно действовать на международном рынке только после того, как внутренний оказался насыщенным. Особенно это касается США и Японии, но подобные примеры можно найти практически в каждой из рассмотренных нами стран. Так, резкий и неожиданный конец восстановительного этапа в Италии после второй мировой войны в немалой степени способствовал тому, что итальянские строительные фирмы добились международного успеха<sup>41</sup>.

Насыщение внутреннего рынка особенно благотворно, если оно совпадает с бурным ростом зарубежных рынков. Если спрос за рубежом растет как раз тогда, когда спрос на внутреннем рынке пошел на убыль, у местных фирм есть резон продавать свою продукцию за рубежом, пока иностранные фирмы не справляются с бурно растущим спросом или же почивают на лаврах, успокоенные отсутствием отечественных конкурентов. Во многих отраслях такие периоды решали, кто же в конце концов станет лидером.

Яркий тому пример — расцвет американских инженерных и строительных компаний в период после второй мировой войны. Промышленная база и инфраструктура США практически не пострадали в войну, в отличие от стран Европы и остального мира, где были большие разрушения и многое нужно было восстанавливать. Имея достаточные ресурсы и опыт, накопленный за время войны, американские фирмы сразу включились в работу в условиях восстановительного бума и отсутствия опытных иностранных конкурентов. То, что часть средств США выделяли на восстановление Европы, не было для них обузой. Точно так же японские фирмы, выпускающие полупроводниковые приборы, "ушли в отрыв" в конце 70-х годов, когда американские фирмы не смогли удовлетворить спрос в период экономического бума. Американцы еще использовали старую биполярную технологию изготовления полупроводниковых приборов, а японцы уже переключились на более новую, с применением металлооксидов, вложив в нее огромные средства, и вырвались вперед.

Еще хороший пример — бытовая электроника. В этой отрасли внутренний рынок Японии насыщается быстро, жизненный цикл товара исключительно короток. Японцы на редкость единодушны во вкусах и плюс к тому же очень дорожат своим престижем, о чем говорилось выше. В результате японские фирмы лихорадочно ищут, что бы еще предложить отечественным покупателям, а на прилавки остального мира еще только-только начинает поступать товар, который в Японии уже вышел из моды. Это быстрое насыщение — большое преимущество, так как привередливым японцам нужен легкий, компактный и многофункциональный товар, подходящий для условий жизни в Японии. И быстрое насыщение рынка заставляет фирмы идти на новации, которые зарубежные конкуренты почему-то не видят.

И опять же раннее насыщение рынка, как и ранний выход на него, является преимуществом лишь тогда, когда структура спроса на внутреннем рынке заставляет фирмы разрабатывать такие товары и их потребительские свойства, на которые будет спрос и за рубежом.

## Интернационализация спроса на внутреннем рынке

В основе конкурентного преимущества страны лежит структура спроса на внутреннем рынке. Величина и характер роста этого спроса могут усилить преимущество, влияя на то, когда, во что и сколько денег вкладывают фирмы и почему они это делают именно так. Но есть и третий способ, которым спрос на внутреннем рынке может дать конкурентное преимущество. С помощью определенных механизмов спрос на внутреннем рынке интернационализируется и буквально вытаскивает производимые в стране товары и услуги на мировой рынок.

*Мобильные или многонациональные местные покупатели.* Если покупатели данного товара или услуги в стране мобильны или представляют собой многонациональные корпорации, это дает фирмам страны преимущество: отечественными покупателями в таком случае одновременно являются иностранные. Мобильные потребители, много путешествующие по другим странам, способствуют возникновению в этих странах преданной фирме клиентуры. Но, что гораздо важнее, это наглядно показывает фирмам, что есть возможность закрепиться на заокеанских рынках, в результате чего фирмы вполне могут предпринять действия в этом направлении, решив, что риск не так уж и велик. Этот эффект хорошо прослеживается в отраслях, связанных с путешествиями, и американские гостиницы, фирмы проката автомобилей и электронно-кредитные фирмы выиграли на этом эффекте; он важен и в некоторых других отраслях (например, закусочные быстрого питания).

Аналогичная ситуация складывается, если покупателями на внутреннем рынке являются многонациональные компании (МНК), имеющие филиалы или ведущие деятельность во многих странах. МНК зачастую предпочитают иметь дело с поставщиками товаров и услуг, базирующимися в той же стране, что и они сами, особенно в начале своей зарубежной деятельности, но часто сохраняют эту привычку на долгие годы, уже имея прочные позиции на мировом рынке. Причины – удобство коммуникации, желание снизить риск и эффективность использования любых комплектующих элементов, где бы они ни изготовлялись. Если потребители предпочитают доморощенных поставщиков, есть полный резон перебраться туда, организовать там деятельность, чтобы быть ближе к потребителю.

Хороший пример – производство землеройных машин. Ведущие американские строительные, горнодобывающие и деревообрабатывающие компании подтолкнули американских же изготовителей землеройной техники (например, "Катерпиллар") выйти на зарубежные рынки. Точно так же экспорт американского бурового, шахтного и строительного оборудования вывел американские фирмы, выпускающие мощные двигатели ("Камминс" и т.п.), на зарубежные рынки. Вслед за американскими автомобильными компаниями в Канаду, Европу и другие части света выдвинулись и поставщики запчастей. В последнее время то же самое происходит и с японскими автомобильными компаниями и поставщиками запчастей.

*Влияние фирмы на запросы зарубежных покупателей.* Есть еще один способ, которым спрос на внутреннем рынке может обеспечить фирме сбыт товара за рубежом: существующие на внутреннем рынке потребности передаются или внушаются зарубежным покупателям. Один из путей передачи потребностей – приезд в страну на учебу иностранцев. Им прививают взгляды на ценности, отражающие местные условия, и, как правило, они сохраняют эти привычки по воз-

вращения на родину. В результате они желают иметь дело с теми же товарами и услугами, с которыми встречались во время учебы. Пример – обучение в США врачей из самых разных стран, что сыграло на руку американским фирмам, выпускающим медицинское оборудование, – у них сразу появилось множество зарубежных клиентов.

То же действие оказывает и ”эффект демонстрации”, часто наблюдаемый в научных кругах: зарубежные ученые стараются перенять практику своих коллег из тех стран, которые считаются лидерами в данной области науки. Методы и оборудование, применяемые лидерами, часто описываются в научных журналах, а также распространяются из уст в уста. Пример тому – микроскопы: немецкие оптические фирмы, в первую очередь ”Цейсс”, обязаны своим успехом отчасти сотрудничеству с немецкими учеными мирового класса. Подобный ”эффект демонстрации” может окружать любую высокоразвитую национальную отрасль: зарубежные конкуренты попытаются превзойти уровень оборудования и других ресурсов, используемых в данной отрасли.

Потребности местных покупателей также могут оказывать влияние на формирование спроса за границей посредством существующих культурных связей, например через кино и телепрограммы. Кроме того, весьма важны эмиграционные процессы, создающие основу для возникновения зарубежного спроса, для демонстрации некоторых товаров и для туризма, который знакомит иностранцев с местными вкусами и нормами, иногда привлекательными для них. Однако ничто из вышеперечисленного не оказывает влияния на конкурентные преимущества в том случае, если внутренний спрос не является утонченным и передовым.

Другими средствами распространения внутреннего спроса за пределы страны являются политические союзы и исторические связи. Их последствия закрепляются в зарубежных странах в таких формах, как правовые системы, стандарты продукции и оборудования и предпочтения покупателей. Великобритания много достигла благодаря такого рода связям в XIX веке и в первой половине XX века. Зарубежная помощь и особая политика взаимоотношений между различными странами имеют и сегодня похожий, хотя и менее драматический эффект. Такие страны, как, например, Италия и Япония, успешно используют зарубежную помощь для расширения спроса на продукцию и услуги своих фирм. Однако слишком большая зависимость от зарубежного бизнеса может подорвать конкурентные преимущества национальной экономики, так как снижает давление в пользу совершенствования и инноваций.

### **Взаимодействие параметров спроса**

Уже должно быть ясно, что различные параметры внутреннего спроса могут усиливать друг друга и имеют огромное значение на различных этапах эволюции отрасли. Хороший пример представляет собой телевидение (см. вставку на стр. 122) Самыми важными свойствами внутреннего спроса являются те, которые обеспечивают начальный стимул для инвестирования и внедрения новшеств, достаточных для успешной конкуренции в растущем со временем коли-



честве развитых сегментов, например особенно требовательные местные покупатели, нужды которых опережают потребности покупателей в других странах, быстрый рост спроса и его раннее насыщение. Полученные в итоге преимущества более важны и устойчивы, чем кратковременные преимущества, зависящие от размера и структуры спроса. Некоторые характеристики внутреннего спроса важны для первоначального получения преимущества, тогда как другие усиливают это преимущество или помогают его сохранить.

Влияние параметров спроса на конкурентоспособность зависит также от других частей "ромба". Без сильной внутренней конкуренции широкий внутренний рынок или его быстрый рост могут вызвать самодовольство вместо того, чтобы стимулировать инвестиции. Без наличия соответствующих поддерживающих отраслей фирмы не способны отвечать потребностям требовательных местных покупателей. "Ромб" представляет собой систему, внутри которой роль отдельных детерминантов не может рассматриваться изолированно.

### *Параметры спроса в телеиндустрии*

Телеиндустрия представляет собой хороший пример взаимодействия параметров спроса, которые действуют одновременно и взаимно усиливают друг друга. В Японии внутренний спрос существовал первоначально на маленькие, компактные, портативные телевизоры по причине низкого дохода на душу населения, а также потому, что жилые дома в Японии — небольшие, телевизор зачастую убирают после использования. Американские фирмы, пионеры в этой отрасли, были озабочены удовлетворением внутреннего спроса, который первоначально существовал на большие телевизионные установки с эффектным дизайном и большим экраном. Американские фирмы тратили относительно мало усилий на разработку компактных телевизоров с маленьким экраном. Японские фирмы основные усилия стали прилагать в этом направлении, довольствуясь получением лицензий на производство больших телевизоров и приобретением больших кинескопов в Соединенных Штатах.

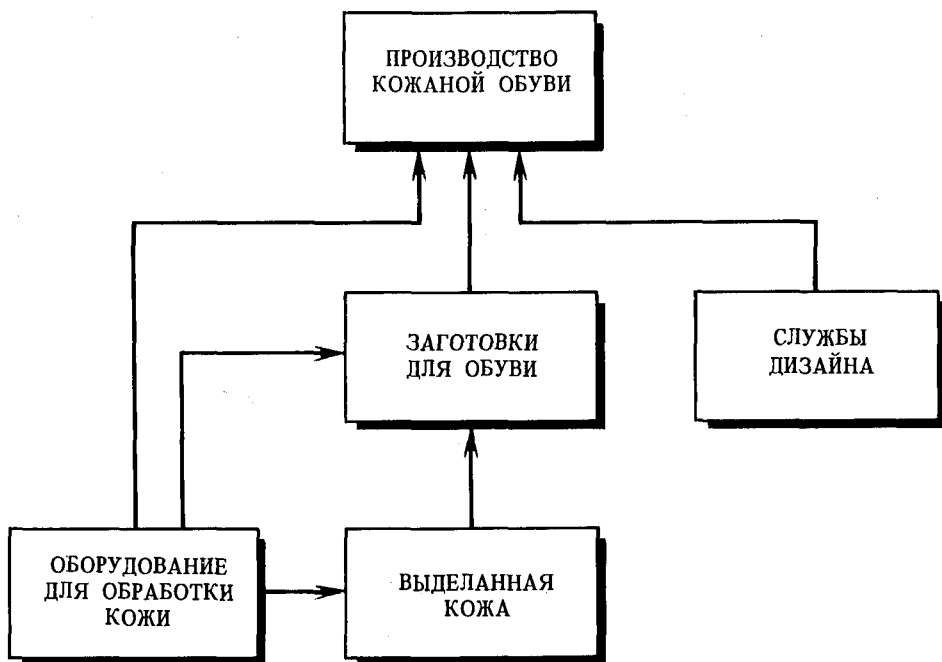
Внутренний спрос на телевизоры в Японии, несмотря на некоторое его уменьшение в дальнейшем, гораздо лучше отражал особенности мирового спроса, чем американский внутренний спрос на ранних этапах, потому что телевизоры стали частью жизненного стиля, элементом мебели. И компактный телевизор приобрел мировое значение. К тому же, как уже упоминалось, японские покупатели очень информированы и требовательны в отношении бытовой электроники, что ведет к форсированию усилий, направленных на улучшение качества, дизайна и снижение цены.

Хотя спрос на телевизоры в США сократился раньше, чем в Японии, японский рынок насытился быстрее. В то время как американские фирмы продолжали получать рекордно высокие прибыли, японские производители телевизоров столкнулись с сокращением внутреннего спроса. Они уменьшили цену, ввели телевизоры с улучшенным дизайном и активно принялись осваивать зарубежные рынки. В конце 80-х годов японские фирмы являлись мировыми лидерами, особенно в специализированных сегментах.

## **РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ**

Третьим важным детерминантом, определяющим национальные преимущества в отрасли, является наличие в стране отраслей-поставщиков или смежных отраслей, которые конкурентоспособны на мировом рынке<sup>42</sup>. Японские производители станков пользуются услугами находящихся на мировом уровне разви-

тия поставщиков приборов числового контроля, двигателей и других компонентов. Устойчивые позиции Швеции в производстве изделий из стали (например, подшипников, режущих инструментов) объясняются стабильностью в сфере производства специальных видов стали в этой стране. Швейцарские фирмы являются лидерами в производстве вышитых изделий и одновременно в производстве машин для этих целей. Рисунок 3-2 иллюстрирует, как конкурентоспособные на мировом рынке поставщики обеспечивают успех Италии в производстве обуви. Конкурентоспособность некоторых отраслей-поставщиков дает преимущество национальным фирмам в других отраслях промышленности, потому что они производят элементы, которые широко используются и играют важную роль в интернационализации или инновационных процессах. Например, производство полупроводников, программного обеспечения, а также торговля являются теми отраслями, которые обладают большим влиянием на другие.



**Рис. 3-2. Конкурентоспособные на мировом рынке поставщики кожаной обуви в Италии**

Наличие у нации конкурентоспособных смежных отраслей является не менее важным фактором. Успех Швейцарии в области фармакологии был тесно связан с предыдущим успехом на мировом рынке в производстве красителей. Лидерство Японии в производстве факсимильной аппаратуры во многом зависит от успеха Японии в области копировальной техники, в то время как ее доминирующее положение на рынке электронных музыкальных клавишных ин-

струментов объясняется успехом в производстве акустических инструментов в сочетании с сильными позициями в производстве электронных товаров широкого потребления. Промышленное производство обуви в Италии также связано с большим количеством конкурентоспособных родственных отраслей промышленности.

Механизмы, посредством которых конкурентоспособность поставщиков и родственных отраслей приносит выгоду другим отраслям, очень похожи. Прямое воздействие на их конкурентоспособность описано ниже. Опосредованные же влияния будут обсуждены в главе 4.

### **Конкурентоспособность отраслей-поставщиков**

Наличие у нации конкурентоспособных отраслей-поставщиков создает целый ряд преимуществ для потребляющих отраслей промышленности. Первым из них является эффективный, быстрый доступ (иногда на преференциальной основе) к самым дорогостоящим ресурсам. Например, лидерство Италии в производстве украшений из золота и серебра поддерживается частично тем, что другие итальянские фирмы производят  $\frac{2}{3}$  мирового оборудования для выпуска ювелирных изделий и также являются лидерами в изготовлении оборудования для переработки драгоценных металлов. Ювелирные отрасли в Италии быстро приобретают новые виды оборудования. Результатом являются привлекательные цены и чуткий сервис.

Сам по себе доступ к оборудованию или ресурсам, однако, не дает сколько-нибудь существенных выгод стране, имеющей конкурентоспособных на мировом рынке поставщиков, даже при наличии эффекта упреждения. В глобальной конкуренции доступность деталей, оборудования и других ресурсов производства сама по себе менее важна, чем эффективность их использования.

Более важной, чем доступ к оборудованию, является координация поставщиков на внутреннем рынке. В предыдущей главе говорилось, насколько связи между цепочками ценности фирм и их поставщиков важны для развития конкурентоспособности. Установлению таких связей способствует совместная деятельность высшего руководства поставщиков-соседей. Иностранцы редко могут полностью заменить внутреннего поставщика, даже если у них есть местные филиалы.

Возможно, самым главным преимуществом наличия местных поставщиков является их роль в процессах нововведений и возвышения уровня производства. Конкурентоспособность возникает в результате тесных производственных связей между промышленностью и поставщиками мирового уровня. Поставщики помогают фирмам овладеть новыми методами и возможностями применения современных технологий. Фирмы получают быстрый доступ к информации, новым идеям и воззрениям, к инновациям поставщиков. У них появляется возможность влиять на технические усилия поставщиков. Кроме того, они могут служить в качестве полигона для испытательных работ. Обмен между отделами НИОКР и совместное разрешение проблем ведут к более быстрым и действенным решениям. Поставщики также стараются выступать в роли проводников

информации и инноваций от фирмы к фирме. Этот процесс помогает увеличить темп внедрения инноваций во всей национальной промышленности. Если поставщики расположены рядом с фирмами, то это упрощает связь между ними, что, в свою очередь, ведет к увеличению положительного эффекта.

Италия представляет много примеров такого рода взаимообмена. Например, в производстве кожаной обуви ее производители регулярно взаимодействуют с производителями кожи по поводу новых стилей и техники производства. Производители обуви изучают новые ткани и цвета кож. Производители кожи, в свою очередь, следят за изменением моды, что помогает им планировать новые виды продукции. Однако от того, что поставщики расположены рядом с фирмами, прибыли не растут автоматически. И фирмы, и поставщики должны работать над этим вопросом, и это является темой последующих глав.

Итак, гораздо предпочтительнее иметь конкурентоспособных поставщиков в стране, чем полагаться на иностранных (хотя и высококвалифицированных) партнеров. Местным поставщикам легче изучить внутренний рынок, успех на котором является для них делом чести. Близость управленческих звеньев и технического персонала, а также культурное родство способствуют свободно-му, открытому обмену информацией. Расходы на заключение сделки сокращаются. В отсутствие сети поставщиков на внутреннем рынке закупщики вряд ли смогут достаточно быстро получать информацию и иметь равные возможности для совместного развития и других форм глубокого взаимообмена<sup>43</sup>. Для национальной промышленности в целом иностранные поставщики тоже менее желательны, так как они редко создают новый продукт на местном рынке (см. главу 4).

Национальные фирмы получают наибольшую выгоду, если их поставщики сами конкурентоспособны на мировом рынке. Только тогда они могут повысить свои собственные шансы на достижение успеха, обеспечивая на внутреннем рынке необходимый технологический поток. Собственные поставщики с сильными позициями на мировом рынке обладают более ценными источниками информации и перспективными подходами. Лишение местных поставщиков возможности обслуживать иностранных конкурентов ведет в конце концов к собственному поражению. Поставщики, которые находятся "в плену" у фирм местного производства, не обладают достаточным зарядом для повышения качества своей работы.

Поставщики, уровень которых соответствует мировым стандартам, помогают развивать конкурентоспособность потребляющих отраслей промышленности, даже если сами они обслуживают отрасль, не участвующую в конкуренции на мировом рынке. Хороший пример в этом отношении – реклама. Большинство средств массовой информации (телевидение, радио, журналы) все еще обслуживают только внутренний рынок, хотя и наблюдаются уже некоторые признаки их выхода на мировой уровень. Долгое время компании средств массовой информации США были самыми совершенными и технически прогрессивными, и такие ее формы, как телевидение и иллюстрированные журналы, зародились именно здесь. Американские рынки получали большую выгоду от своего тесного взаимодействия с прогрессивными средствами американской массовой информации (а также с рекламными агентствами, имеющими международное

влияние) и часто первыми использовали новые формы массовой информации, которые в дальнейшем разошлись по всему миру. Важность роли передовых средств массовой информации, которые осуществляют связь между поставщиками и фирмами в производствах с высокоразвитыми рыночными отношениями, так велика, что найти сейчас отрасль промышленности, производящую товары народного потребления и конкурентоспособную на мировом рынке, очень трудно в тех странах, которые не имеют широко развитых частных средств массовой информации. В частности, фирмам Германии и Швеции, где существовали ограничения на рекламу, пришлось изучать современный маркетинг за границей. И международный успех в производстве маркетингоемых товаров – довольно-таки редкое явление в обеих странах.

Для достижения конкурентоспособности в данной отрасли промышленности нет необходимости иметь внутри страны всех конкурентоспособных поставщиков. Ресурсы можно получать и из-за границы без существенного влияния на внедрение новшества или на процесс производства в отрасли. Это касается также технологий, где отрасль представляет собой узкоспециализированную сферу. Например, в ряде швейцарских и немецких отраслей промышленности, таких как производство слуховых аппаратов, оборудования для переработки пластмасс, фирмы организовали филиалы в Соединенных Штатах, чтобы использовать возможности местной электроники и программного обеспечения. В данном случае их знание промышленности, которая выступает в роли пользователя, было более важным, чем отсутствие экспертизы технологий поставщиков. Такая компенсация вполне допустима, если отрасль-потребитель является хорошо развитой, а использование поставщиков узкоспециализированное.

### **Конкурентоспособность в родственных отраслях**

Наличие в стране конкурентоспособных родственных отраслей часто ведет к возникновению новых высокоразвитых видов производства. Родственными называются такие отрасли, в которых фирмы могут осуществлять взаимодействие между собой в процессе формирования цепочки ценности, а также отрасли, имеющие дело с взаимодополняющими продуктами, такими как компьютеры и программное обеспечение. Взаимодействие может происходить в сфере развития технологий, производства, распространения маркетинга или сервиса. Например, копировальная и факсимильная техника используют много одинаковых технологий и компонентов, которые могут распространяться через одни и те же каналы.

В таблице 3-1 представлено несколько примеров, взятых из наших исследований, когда нации имеют родственные отрасли, конкурентоспособные на мировом рынке.

Рисунок 3-3 детально изображает группу родственных отраслей промышленности в Японии. Ее сильные позиции в производстве длинноволокнистого синтетического текстиля отражают успехи, достигнутые в производстве шелка, а также ведущее место в экспорте шелковидных синтетических тканей из длиноволокнистых нитей. Углеродные волокна используют технологию, близкую

Таблица 3-1. Конкурентоспособность родственных отраслей на мировом рынке

| Страна         | Отрасль  | Родственная отрасль                      |
|----------------|--|--|
| Дания          | Молочные продукты, скотоводство                                    | Промышленные ферменты                    |
| Германия       | Химикаты   | Чернила для печати                       |
| Италия         | Осветительные приборы  | Мебель                                   |
| Япония         | Фотоаппаратура   | Копировальная техника                    |
| Корея          | Видеоаппаратура  | Кассеты                                  |
| Сингапур       | Портовые службы  | Ремонт судов                             |
| Швеция         | Легковые автомобили  | Грузовики                                |
| Швейцария      | Фармацевтика   | Ароматические вещества                   |
| Великобритания | Двигатели  | Смазочные масла, противоударные средства |
| США            | Оборудование для электронного тестирования и измерительные приборы | Медицинское контрольное оборудование     |

к производству синтетических волокон, и многие фирмы конкурируют между собой одновременно в обеих этих отраслях. Кроме того, хотя Япония и не является лидером в области текстильного оборудования, японские фирмы достигли превосходства в производстве ткацких станков, используемых для изготовления синтетических тканей из длинноволокнистых синтетических нитей. Такие группы связанных между собой конкурирующих отраслей часто можно встретить внутри национальной промышленности.

Наличие родственных отраслей промышленности, способных конкурировать на мировом рынке, открывает стране доступ к обмену информацией и техническому взаимодействию, как это происходит и с внутренними поставщиками. Географическая близость и культурное родство обуславливают более активный взаимообмен, чем в случае с иностранными фирмами. Наличие родственной отрасли активизирует новые возможности. Кроме того, это обеспечивает появление в отрасли новых фирм, которые развивают новые подходы в конкуренции (см. главу 4).

Местные компании в родственных отраслях промышленности часто взаимодействуют между собой и даже образуют союзы<sup>44</sup>. Например, в Швейцарии кондитерская фирма "Рикола" ускорила свое проникновение на мировой рынок, используя торговую сеть швейцарской компании по производству шоколада "Тоблер/Якобс". В Швеции "Атлас Копко" (производство горнодобывающего оборудования) и "Сэндуик" (оборудование для бурения) имеют длинную историю официальных и неофициальных контактов, а также официальный союз на рынке. Наличие в стране успешно действующих родственных отраслей может также способствовать развитию поставщиков.

Успех на мировом рынке одной отрасли промышленности может повлечь за собой развитие производства дополнительных товаров и услуг. Например, продажа американских компьютеров за границей привела к повышению спроса на американские периферийные устройства, программное обеспечение и к раз-

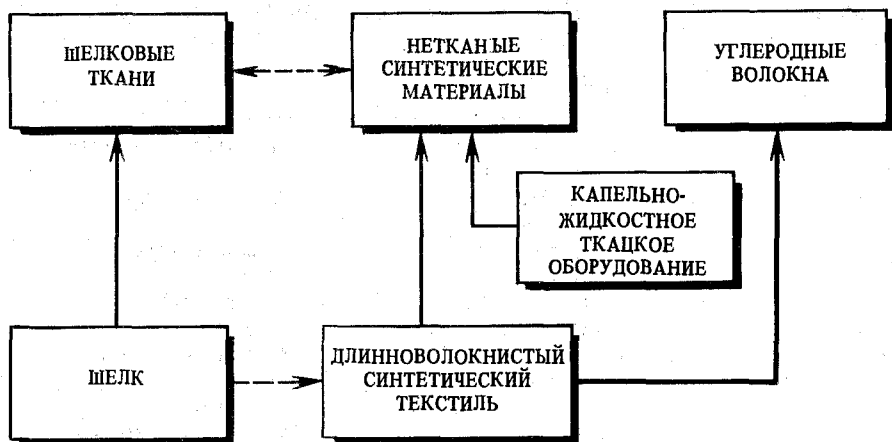


Рис. 3-3. Родственные отрасли по производству волокон и тканей в Японии

Примечание: Пунктирной линией связаны родственные отрасли; сплошная линия обозначает отношения между поставщиками.

витию американских служб, работающих с базами данных. Отрасли инфраструктуры проникают из одной страны в другую и обратно (см. главу 6). Дополняющие товары или услуги, предлагаемые фирмами одной и той же страны, могут быть более эффективными в ценовом отношении. Компании способствуют такому положению вещей, рекомендуя другие фирмы из своей собственной страны, потому что они привыкли иметь с ними дело "дома" и доверяют качеству их товаров и услуг. Тесные рабочие контакты между фирмами, производящими дополняющие товары, также могут вести к росту уровня производства.

Степень такого взаимовлияния варьируется от отрасли к отрасли приблизительно в той пропорции, в которой существует технологическая взаимосвязь между производствами этих товаров. Этот эффект носит наиболее ярко выраженный характер в начале жизненного цикла отрасли. Связи между производствами дополняющих товаров создают преимущества для тех, кто первыми начал их использовать, и такие преимущества сохраняются надолго после того, как связи ослабевают. Например, Великобритания завоевала сильные позиции на мировом рынке во многих сферах услуг, связанных с торговлей, потому что эта страна очень рано начала ею заниматься. Зарубежная инфраструктура и привилегии торговых марок Великобритании, сложившиеся в прошлом, обеспечили некоторым британским продавцам услуг устойчивые преимущества.

Достичь успеха в той или иной отрасли тем легче, чем больше в стране конкурентоспособных родственных отраслей. Самые значительные из них – это те, которые играют важную роль в инновационных процессах, и те, что дают возможность расширения сферы деятельности. Например, до того как в Японии возникло производство факсимильной аппаратуры, она была лидером в произ-

водстве копировальной техники, а также ряда других видов оборудования для офисов, фототехники и в некоторых областях, связанных с телекоммуникациями, в которых имелись все технологии, необходимые для развития производства факсимильной аппаратуры.

Однако успех местных отраслей-поставщиков и родственных отраслей зависит от остальных граней "ромба". Без наличия передовых факторов, таких как условия внутреннего спроса, сигнализирующие о направлении изменений в производстве товаров, или активная конкуренция, само по себе наличие поставщиков мирового уровня не может принести ощутимой пользы. Например, в производстве телевизоров американские конкуренты фокусировали свое внимание на внутреннем рынке и на производстве деталей, которые в других местах пользовались не столь уж большим спросом. Они не смогли перейти к технологиям, основанным на твердых кристаллах, и автоматизированному производству. Близость к самым конкурентоспособным фирмам – производителям полупроводников в США не была достаточной компенсацией.

## **СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА И СОПЕРНИЧЕСТВО ФИРМ**

Четвертым важным детерминантом, определяющим конкурентоспособность отрасли, является тот факт, что фирма создается, организуется и управляется в зависимости от характера конкуренции на внутреннем рынке. В разных странах фирмы организуются по-разному, вырабатываются разные стратегии и цели. Национальные преимущества в промышленном производстве являются результатом правильного соотношения между их выбором и источником конкурентоспособности в той или иной отрасли промышленности. То, как развивается соперничество на внутреннем рынке, также играет большую роль в процессе внедрения новшеств и в обеспечении перспектив международного успеха.

### **Стратегия и структура национальных фирм**

Национальные особенности влияют на управление фирмами и на форму конкуренции между ними. Хотя ни одна страна не демонстрирует полной однородности своих производителей, национальный контекст все же обуславливает особенности, которые могут быть замечены довольно легко. В Италии много фирм, успешно действующих на мировом рынке, являются малыми или средними по размеру семейными предприятиями. В Германии высшие руководители многих компаний имеют техническое образование, а сами компании по своей структуре и методам управления являются иерархическими. Попытки объяснить, почему система управления той или иной страны достигла высокого уровня, имеют долгую историю. Некоторое время внимание было сосредоточено на американской системе управления, в 80-е годы с особым интересом изучали японскую.

Ни одна из систем управления не может подходить всем. По-видимому, нации будут достигать высот в тех отраслях промышленности, где методы управления и способы организации, которым отдается предпочтение, хорошо согласуются с источниками конкурентоспособности. Например, итальянские фирмы



являются мировыми лидерами в ряде мелких производств (осветительная аппаратура, мебель, производство обуви, шерстяных тканей, упаковочного оборудования и др.), в которых экономия, обусловленная масштабом производства, или незначительна, или преодолевается при помощи кооперации между группой слабо взаимосвязанных компаний-филиалов. Фирмы часто конкурируют, избегая стандартизации продукции: они ищут свою собственную нишу, имеют собственный стиль и вид товара, рассчитанный на определенного потребителя. Часто управляемые одним человеком, эти фирмы способны быстро разрабатывать новые виды продукции и гибко реагировать на изменения рынка.

В противоположность Италии, в Германии верхний управленческий эшелон имеет инженерное и техническое образование, поэтому заметна сильная тенденция к интеллектуализации и усовершенствованию процесса производства. Здесь редко заботятся об индивидуальных аспектах конкурентоспособности. Такие характерные черты ведут к большому успеху в тех отраслях промышленности, где нужны высокие технологии и инженерное дело (например, оптика, химическое производство, сложное оборудование), особенно там, где сложная продукция требует точных производственных процессов, тщательной проработки стратегии производства, послепродажного обслуживания и, следовательно, высокодисциплинированных управленческих структур. В Германии успех в производстве товаров широкого потребления и услуг достигается значительно реже, так как тут для успешной конкуренции важны имидж, маркетинг, быстрое внедрение новых тенденций и смена моделей. В Японии ряд исследователей подчеркивают необычную кооперацию функций и управление сложными операциями по сборке<sup>45</sup>.

Важные национальные различия в управленческих методах можно наблюдать также в таких областях, как профессиональная подготовка, опыт и ориентация лидеров, групповой или иерархический стиль управления, использование индивидуальной инициативы, методы принятия решений, природа отношений с потребителями, способность координировать функции, отношение между трудом и управлением<sup>46</sup>. Эти различия в управленческих подходах и организационных навыках ведут к возникновению как преимуществ, так и недостатков в процессе конкуренции в различных отраслях<sup>47</sup>. Отношение между трудом и управлением является особенно важным во многих отраслях промышленности, потому что оно является основой способности фирмы к совершенствованию и внедрению новшеств.

Много других национальных особенностей, слишком разнородных для обобщения, влияют на методы организации и управления фирм. Наиболее важными из них являются отношение к авторитету власти, нормы взаимодействия между людьми, отношения работников к управленческому звену и наоборот, социальные нормы индивидуального или группового поведения, профессиональные стандарты. Они, в свою очередь, вытекают из систем образования, социального и религиозного прошлого, семейных традиций и из многих других, часто неувимых, но неповторимых национальных особенностей. Например, итальянские малые предприятия и тот факт, что ими владеют семьи, отражает в числе прочего высокий уровень индивидуализма и подозрительное отношение к властям, если только этот авторитет власти не исходит от семьи. Италия –

это страна сильных семейных связей, и даже в наше время люди предпочитают оставаться жить рядом с местом рождения. Очень часто члены семьи работают вместе в бизнесе, и нередко, когда расширение уже существующих фирм достигает определенного предела, создаются новые фирмы для сыновей и дочерей<sup>48</sup>.

Ориентация фирм на глобальную конкуренцию (см. главу 2) приобретает особое значение в процессе конкуренции на мировом рынке и заслуживает в настоящей главе более подробного рассмотрения. Желание и способность фирм конкурировать на глобальном уровне являются отчасти результатом действия других факторов, таких как насыщение внутренних рынков, местная конкуренция и влияние спроса на мировом рынке. Однако управленческие подходы также играют важную роль. Несколько аспектов национальной среды влияют на международный имидж фирм, на то, как легко и охотно они выходят на мировой уровень. Одним из этих аспектов является отношение к путешествиям. Путешествия имеют давние традиции и являются образом жизни в таких странах, как Швеция и Швейцария. Например, в некоторых отраслях промышленности Швейцарии основатели крупных компаний учились или жили долгое время за границей. Естественно, что первым их делом после возвращения было учреждение дочернего предприятия в той стране, где они до этого жили. И шведские, и швейцарские фирмы успешно конкурируют в тех отраслях промышленности, которые требуют далеко идущих стратегий на глобальном уровне и очень осторожных подходов к взаимоотношениям с местными правительствами и покупателями.

Владение языком и отношение к изучению новых языков также играют огромную роль в выработке открытого взгляда на мир. Однако, как показывает пример Японии, другие факторы могут быть более важными. Японцы, чья культура отличается большой замкнутостью и которым очень трудно выучить европейские языки, тем не менее сделали это, затратив много усилий. Знание иностранных языков стало для них жизненной необходимостью, так как острая конкуренция и изобилие товаров на внутреннем рынке привели к резкому возрастанию роли экспорта.

Политика правительства часто играет большую роль, облегчая или затрудняя выход фирм на мировой рынок, а также определяя вид производства, в котором они достигают успеха. Хорошей иллюстрацией этого утверждения является валютное регулирование, которое ограничивает прямые иностранные инвестиции. Например, итальянские фирмы редко достигают успеха и выходят на мировой уровень в тех отраслях промышленности, в которых необходимы прямые иностранные капиталовложения. И причина этого — продолжительная история таких правительственных ограничений. Политическая позиция той или иной страны также оказывает влияние на достижение некоторыми отраслями мирового уровня. Нейтралитет Швеции и Швейцарии явился важным преимуществом для тех отраслей, которые во многом зависят от международного климата. Другие политические решения, которые влияют на способность местных фирм работать за границей, включают контроль за движением управленческого персонала на внутреннем и внешнем рынках.

## Цели

Фирмы разных стран резко различаются по тем целям, которые они стремятся достичь, а также по мотивации их работников и управленцев<sup>49</sup>. Нации добиваются успеха в тех отраслях промышленности, где эти цели и мотивации совпадают с источниками конкурентоспособности. Во многих отраслях одним из способов достижения и удержания успеха является поддерживаемое инвестирование. Иначе говоря, успех — за теми отраслями, куда много вкладывают и где прилагают много усилий.

*Цели компаний.* Они часто во многом зависят от структуры собственности, мотивации владельцев и держателей облигаций, характера управления корпорацией и от побудительных мотивов, определяющих деятельность высшего управленческого звена. Цели акционерных обществ открытого типа<sup>50</sup> являются отражением ситуации на фондовом рынке. Рынки капиталов в разных странах сильно различаются по таким параметрам, как состав держателей акций, местный режим налогообложения, средняя норма прибыли. Кроме того, роль владельцев акций и держателей облигаций в управлении корпорацией носит в разных странах различный характер. Например, в Германии и Швейцарии большинством акций владеют различные учреждения в течение длительных периодов. Акции редко продают. Банки являются важными держателями обычных акций и играют большую роль в Совете директоров, управляя инвестициями компании. Прирост долгосрочных капиталов освобождается от обложения налогами, что способствует возможности держать акции в течение длительного периода. Правление подчиняется Совету директоров, но ежедневная динамика курса акций не считается очень важным фактором. Благодаря местным финансовым правилам, компании могут откладывать существенные резервы "на черный день". Установленные нормы рентабельности очень скромны. Компании процветают в высокоразвитых отраслях промышленности, которые требуют постоянных инвестиций в развитие научных исследований и новых технических средств даже там, где имеются в среднем небольшие доходы.

США представляют собой пример другой крайности. Большинство акций владеют институциональные инвесторы, которые должны представлять оценку стоимости акций раз в год или раз в квартал. Лишенные полной информации о долгосрочных перспективах развития компании и стремящиеся приобрести акции, цена которых будет расти, инвесторы, делая свой выбор, подчеркивают ежеквартальный рост прибылей. Учреждения свободно продают и покупают акции для того, чтобы полностью реализовать прирост стоимости капитала. Долгосрочный прирост вложенных капиталов облагается налогом по тем же самым процентным ставкам, что и обыкновенные доходы, сужая таким образом временной горизонт инвестиций. Многие учреждения, имеющие дело с пенсионными фондами, не учитывают налоги при выборе объектов капиталовложений. Соединение с низкими издержками на совершение сделок на эффективно действующем американском рынке создает благоприятную обстановку для более быстрого совершения операций.

Держатели акций не оказывают непосредственного влияния на управление американскими фирмами, потому что Советы директоров не играют большой ро-

ли в управлении корпорацией. На практике единственно эффективным путем убрать недостаточно четко действующее руководящее звено или повлиять на управление корпорацией является поглощение одной компании другой. Управление компании реагирует на движение цен акций под угрозой такого поглощения и из-за боязни потерять акционеров. Доходы должностных лиц в США во многом зависят от размеров компаний. Они также включают большие по сравнению с другими странами выплаты в конце года, зависящие от размера полученных прибылей. Так как время, в течение которого менеджеры занимают свои посты, обычно очень невелико, редко случается так, чтобы была пропущена премия текущего года в пользу более высокой премии в будущем году. Отсутствие эффективного управления со стороны держателей акций ведет к тому, что корректировать такое поведение практически не представляется возможным. По этим и другим причинам минимальная норма прибыли, необходимая для инвестирования, в Америке выше, чем в любой другой промышленно развитой стране.

Наряду с этим в Соединенных Штатах существует хорошо отлаженный рынок рискованного капитала. Этот рынок гораздо менее развит в других странах. Новую, только начинающую расти компанию легко финансировать, особенно если это "модная" отрасль или производство, связанное с высокими технологиями. Часто основатели получают большие прибыли. Однако в таких производствах компании могут нести потери в течение пяти или более лет. Ярким примером тому является биотехнология: только несколько фирм за все это время получили прибыль, хотя за последнее десятилетие миллиарды долларов в форме акций направлялись в эту отрасль промышленности.

Ситуация в Великобритании близка к ситуации в Америке; Швеция и Япония схожи с Германией и Швейцарией. И в Японии, и в Швеции большие промышленные группы (включая банки) играют значительную роль, выступая в качестве долгосрочных инвесторов. В Германии эту роль играют крупные банки. В Италии рынки государственного капитала не имеют такого значения, и многие компании, вышедшие на мировой уровень, являются частными фирмами. В Корее рынки государственных капиталов развиты плохо и имеют низкую эффективность. Политика правительства является решающим фактором в размещении капиталов, основанном не на соображениях краткосрочной выгоды.

Итак, разобраны цели инвесторов в акционерных предприятиях и их влияние на управление. Частные фирмы тоже играют важную роль во многих национальных хозяйствах. Их цели более сложны. Часто важным фактором является чувство гордости и желание развивать традиции преемственности у работников. Частные владельцы имеют долгосрочные цели и очень преданы своим производствам. В нашем исследовании было замечено, как много компаний с мировыми именами были частными фирмами, частными в полном смысле слова, или благодаря контрольному пакету акций, или же находясь во владении неприбыльных организаций (например, "Цейсс", "Ново-индустри" и "Карлсберг"). Устойчивые капиталовложения таких компаний и их тесная связь с отраслью промышленности, в которой они заняты, а также их приверженность к ней очень ощутимы.

Позиции кредиторов также влияют на цели компаний. Важным различием между нациями является то, в каких размерах кредиторы владеют акциями. В таких странах, как Япония, Германия и Швейцария, правила позволяют банкам держать корпоративные акции. Крупные кредиторы владеют значительной частью пакета акций и играют большую роль в корпоративном управлении. В свете этого у банков появляются причины больше заботиться о долгосрочном благополучии компании, чем только о краткосрочных наличных поступлениях и выплате процентов.

Структура собственности, условия рынка капиталов и природа корпоративного управления в стране влияют на национальное преимущество по двум направлениям. Во-первых, это вытекает из того факта, что отрасли промышленности в разной мере нуждаются в фондировании, имеют разную степень риска, различные инвестиционные перспективы и разные уровни средней прибыли. Национальные рынки капиталов также определяют различные цели для разных отраслей промышленности. Национальная экономика преуспевает там, где цели владельцев и менеджеров совпадают с нуждами производства. Некая конкретная институциональная структура может пойти на пользу в одних отраслях и мешать другим.

Немецкие и швейцарские условия благоприятствуют развитию отраслей, которые требуют небольшого рискованного начального капитала, затем обильных, устойчивых инвестиций и реинвестиций. Американские условия, благоприятные для развития новых производств, требующих рискованных капиталовложений, и производств с высокой ежегодной рентабельностью, создают хорошие условия для роста некоторых отраслей (например, во многих сферах услуг), что определяется характером их инвестиций. США преуспевают в относительно новых отраслях (компьютеры, программное обеспечение, новые виды сервиса) или там, где эмиссия акций большого числа новых компаний дает возможность развития активной внутренней конкуренции (электроника, фасованные потребительские товары). В более зрелых и менее "модных" производствах, однако, давление рынка капиталов и управленческие процессы на самых высоких уровнях организации часто ведут к ухудшению конкурентных позиций и недостаточному уровню вложений в развитие и внедрение инноваций. У фирм в старых отраслях есть вместо этого повод стремиться к слиянию с другими фирмами, расширять свой ассортимент за счет выпуска новых товаров, технологически не связанных с основным производством, а также предпринимать и другие действия, влияющие на размеры фирмы, финансовые результаты и позицию инвесторов<sup>51</sup>.

Во-вторых, влияние рынков капитала меняется с изменением потребностей в инвестициях. Например, в тех отраслях промышленности, где частная собственность обладает сильными позициями, страна может преуспеть, несмотря на имеющий непроизводительные цели рынок акционерного капитала. В таких случаях доминируют другие грани "ромба".

*Индивидуальные цели.* Цели людей, управляющих фирмами и работающих в них, могут усиливать или ослаблять возможность достижения успеха в конкретных отраслях. Центральный вопрос состоит в том, имеют ли они побудительные причины к развитию своего мастерства и приложению

усилий, необходимых для создания и поддержания конкурентоспособности.

Один из существенных моментов, определяющих индивидуальное поведение и усилия, – это система вознаграждения работников. Аспектом этого вопроса является система социальных ценностей, влияющая на отношение к работе, и то, в какой мере действия работников определяет размер финансовых выплат, очень различный в разных странах. Также большое значение имеет порядок налогообложения. В Швеции предельные налоговые ставки очень высоки. И основная причина того, что люди работают, – это не столько их стремление заработать, сколько желание внести свой вклад в развитие компании. Это облегчает координацию, но замедляет принятие решения и ограничивает риск, что обуславливает успех в развитии некоторых отраслей. Зарплата и продвижение также играют большую роль. Выплата премий за индивидуальную работу, быстрое продвижение наиболее способных работников, характерные для Америки, усиливают конкурентоспособность в некоторых отраслях, но ослабляют ее в других, особенно тех, которые требуют длительного накопления опыта и сложной координации.

Отношение к богатству также различается в разных странах. В США оно является важным стимулом, но в Швеции на это смотрят с некоторым подозрением. Шведы менее, чем американцы, склонны пытаться разбогатеть, организуя новое дело. Швеция редко достигает успеха в тех отраслях, где американские методы важны для достижения высокой конкурентоспособности.

Другим важным фактором является отношение между менеджером или работником, с одной стороны, и компанией – с другой. Создание и поддержание постоянной конкурентоспособности во многих отраслях требует больших вложений в целях совершенствования мастерства, лучшего понимания производства и обмена идеями. В тех отраслях, где все это имеет место, нации достигают успеха. В отсутствие таких отношений успех может быть достигнут там, где высокая конкурентоспособность является результатом высокого качества работы небольшой группы людей. Например, в профессиональном и финансовом сервисе, в кино и в шоу-бизнесе вообще и особенно в отраслях, базирующихся на передовых технологиях (программное обеспечение, специализированные интегральные схемы).

Индивидуальное отношение к развитию мастерства и к деятельности компании зависит, кроме того, от профессионального и технического обучения, а также от чувства гордости. В Германии работники (включая менеджеров) часто вкладывают все свои возможности в определенное поле профессиональной деятельности. Вероятность того, что фирма не может достичь технического уровня своих соперников, просто не представляется возможной, и это способствует непрерывному прогрессу в отраслях, чувствительных к техническим улучшениям. Другим фактором, оказывающим влияние на индивидуальные цели в некоторых странах, является предпочтение той или иной географической местности. В Италии больше, чем в других изученных нами странах, наблюдается желание жить в определенной местности. Жить в определенной области, работать в местной промышленности и стараться найти пути ее развития – значит защищать семейный очаг.

Отношение к риску – это последний важный аспект постановки личных целей, влияющих на возможность достижения успеха в той или иной отрасли. Уже говорилось, как аутсайдеры часто достигают высот во внедрении инноваций, потому что они не боятся рисковать. Отношение к богатству определяет способность рисковать, но другие социальные и исторические факторы также оказывают свое влияние. В некоторых странах, таких как Германия, Швейцария и Сингапур, банкротство считается личной катастрофой. В других странах обанкротиться один или два раза считается вполне приемлемым. Такая разница влияет на выбор отраслей и стратегий.

Также значительным фактором, влияющим на способность рисковать, является иммиграция – последний источник появления аутсайдеров. Такие страны, как Америка, Великобритания и Швейцария, которые имеют большую историю иммиграции, обладают особым разнообразием новых фирм, основанных ново-прибывшими.

*Влияние национального престижа и национальных приоритетов.* На качество человеческих ресурсов, занятых в данной отрасли, на индивидуальные мотивы и даже на поведение держателей акций оказывают влияние национальные приоритеты или престиж. Толчок новым усилиям часто дают сознание такого престижа или чувство важной национальной миссии. Если отрасль становится национальной гордостью или приобретает общенациональное значение, это часто ведет к росту ее конкурентоспособности.

Выдающиеся таланты редки в любой стране, хотя их число и может быть различным. Отнюдь не в малой степени успех нации зависит от того, какое образование выбирает индивидуум, имеющий талант, и где он собирается работать. Обучение наиболее многообещающих молодых людей в области науки и техники оказывает благотворное влияние на развитие экономики, так как ведет к ускорению инновационных процессов. Когда отрасль приобретает статус национального приоритета, становится престижным местом работы, талантливые люди идут туда и проявляют необычайное усердие.

Например, в Соединенных Штатах ответ на запуск советского спутника стал важным стимулом в аэрокосмическом секторе. В эту отрасль стекались наиболее талантливые люди, компании рассматривали свою работу не просто как бизнес. Другой наглядный пример – химическая промышленность в Германии. Она уже давно является престижной отраслью, что объясняется довоенными успехами в химических исследованиях. В период до второй мировой войны необходимость достижения независимости в производстве материалов выдвинула отрасль на уровень жизненно важных приоритетов. За короткое время было достигнуто очень многое. В Японии сталелитейная промышленность и бытовая электроника были наиболее престижными отраслями в период после второй мировой войны.

Иногда бывает трудно отличить причину от следствия. Достижение мирового уровня может сделать отрасль престижной. Тогда престиж становится мощным механизмом для поддержания конкурентоспособности в отрасли, даже если он не был решающим моментом на начальной стадии создания.

Национальный приоритет может быть достигнут не только в отраслях промышленности, но и по некоторым вопросам, затрагивающим многие производ-

ства. В Японии национальные кампании в пользу улучшения качества продукции и сокращения потребления электроэнергии сильно повлияли на ряд отраслей. Японские фирмы рано и энергично стали заниматься этими проблемами, используя методы, которые помогли им завоевать мировые рынки.

Отрасли могут прославиться по причинам, которые кроются в истории, географическом местоположении, социальной структуре и во многом другом. Если престиж и национальные приоритеты благоприятствуют развитию отрасли, то это может серьезно усиливать ее конкурентоспособность. Однако верно также и обратное. Если национальные приоритеты изменяются и вместо достижения успеха в промышленности во главу угла ставится какая-либо специфическая концепция экономического прогресса, конкурентоспособность может систематически подрываться. В Великобритании в течение долгого времени статус занятых в промышленности считался очень низким. Престижными были церковь, военная и научная карьера, государственная служба. Поэтому отрасли промышленности страдали от недостатка талантливых людей и отсутствия общественного признания.

Толкование роли национального престижа в стимулировании конкурентоспособности может быть расширено: нации стремятся быть на высоте в тех областях, которыми они гордятся, от которых зависит развитие общества. В Италии, к примеру, это модная одежда и мебель; в Швейцарии – банковское дело и фармацевтика; в США – финансы и шоу-бизнес, включая кино, поп-музыку, профессиональный спорт и связанные с этим области; в Израиле наиболее престижными считаются военная служба и сельское хозяйство. Национальные пристрастия влияют не только на спрос, как уже отмечалось, но и на то, каким образом фирмы конкурируют между собой. Рост конкурентоспособности часто является результатом того, что наиболее интересные профессии и отрасли привлекают самых талантливых людей, а также обеспечивают постоянный приток свежих сил.

*Важность устойчивой приверженности делу.* Цели фирмы и индивидуальные цели часто проявляются через приверженность капитала и человеческих ресурсов отрасли, фирме или (для работников) профессии. Идеал экономистов – это свободные, мобильные ресурсы, которые быстро и плавно перетекают из одной отрасли в другую, исходя из наиболее продуктивного их использования. Этот взгляд слишком прост, и наше исследование предполагает, что идея свободно перетекающих ресурсов не является идеальной предпосылкой успеха в международной конкуренции.

Недостаток традиционной идеи о мобильности ресурсов состоит в предположении, что продуктивность их использования в той или иной отрасли задана. В этих обстоятельствах было бы разумным, если бы ресурсы переливались в те отрасли, где продуктивность выше. В реальности, однако, внедрение инноваций часто способствует повышению продуктивности используемых в отрасли ресурсов, эффект от чего может быть гораздо большим, чем доходы от их перераспределения. В то же время знания и опыт, накопленные в отрасли, сохраняются и конкурентоспособность растет. Хотя надо сказать, что внедрение инноваций требует продолжительного вложения капиталов и человеческих ресурсов.



Те изученные нами национальные отрасли промышленности, в которых работники и держатели акций показали наибольшую приверженность фирме и отрасли, часто обладают высокой конкурентоспособностью, если и другие факторы оказывают благотворное влияние. Интересы сохранения преимуществ требуют реинвестирования всех возможных прибылей в переустройство промышленной структуры, несмотря на низкие текущие доходы и большой риск. Введение инноваций становится необходимым, когда текущая доходность низка. Альтернатива сдать себя кажется немыслимой, если будет происходить внедрение новшеств. Наоборот, те страны, где ресурсы быстро перераспределяются из одной отрасли в другую при изменении внешних условий, редко достигают успеха на мировом рынке.

Наглядный пример тому – история производства шерстяных тканей в Италии. В то время как в других странах фирмы оставили эту отрасль перед лицом конкуренции со стороны развивающихся стран, итальянские семейные фирмы вкладывали капиталы, для того чтобы усовершенствовать технологию и постараться сохранить позиции. Давние традиции в этой отрасли, семейное владение и приверженность к местному обществу также явились причинами этого.

Не все усилила увенчались успехом, и даже фирмы с высокой степенью приверженности делу терпели крах. Ощущалась нехватка технологических навыков, соответствующих человеческих ресурсов. Хотя преданность работе не всегда обеспечивает успех, недостаток этого качества делает возможность успеха весьма маловероятной.

Диверсификационная структура компании является важным моментом, указывающим на приверженность той или иной отрасли и на порядок перераспределения ресурсов. Концентрация внимания на одном виде бизнеса или на тесно связанной с этим диверсификации является признаком этой приверженности и ее причиной. Диверсификация родственных товаров во многих случаях бывает способна перераспределять ресурсы внутри фирмы и отражает приверженность делу. Напротив, диверсификация, не связанная с основным производством, действует на национальную конкурентоспособность в противоположную сторону. Корпорации занимались созданием филиалов, вместо того чтобы производить капиталовложения, направленные на сохранение конкурентоспособности.<sup>52</sup>

Конечно, некоторая мобильность ресурсов есть непременное условие экономики, развивающейся по восходящей, так чтобы ресурсы не находились под замком в безнадежной ситуации в течение неопределенного времени. Однако поддержание конкурентоспособности требует, чтобы ресурсы перетекали из одной отрасли в другую только после определенной борьбы. Идеал – это не закрытие предприятия, а его приспособление, когда изменяется структура вложенных ресурсов с целью увеличения их продуктивности, вместо того чтобы заморозить их в существующем положении.

### **Конкуренция на внутреннем рынке**

Одной из очевидных эмпирических находок нашего исследования явилась взаимосвязь между сильным соперничеством на внутреннем рынке и созданием

и поддержанием высокой конкурентоспособности в отрасли. Часто говорят о том, что конкуренция на внутреннем рынке расточительна, так как она ведет к дублированию усилий и мешает фирмам достичь экономии за счет увеличения масштабов производства. Правильное решение усматривается в выделении одной или двух фирм, которые становятся национальными чемпионами и обладают возможностью конкурировать с иностранными фирмами или, напротив, содействовать развитию международной кооперации. Существует также похожая точка зрения, что конкуренция на внутреннем рынке не играет важной роли в мировой промышленности<sup>53</sup>.

Исследование успешно развивающихся отраслей в десяти исследованных нами странах ставит эту точку зрения под серьезное сомнение. В стране, достигшей ведущих мировых позиций в определенной отрасли, часто имеется ряд сильных местных конкурентов (даже в таких небольших странах, как Швейцария и Швеция)<sup>54</sup>. Это относится не только к слабо концентрированным отраслям промышленности, но и к отраслям, где экономия за счет расширения масштабов производства довольно значительна. Показательны примеры Швейцарии в фармацевтике ("Хоффман-Лярош", "Сибя-Гейги", "Сандоз"), Швеции в производстве автомобилей и грузовиков ("Сааб-Сканиа", "Вольво"), Германии в химической промышленности (БАСФ, "Хёхст", "Байер" и многие другие) и Соединенных Штатов в компьютерах и программном обеспечении. Ни в одной стране нет более сильной конкуренции на внутреннем рынке, чем в Японии, как это видно из таблицы 3-2<sup>55</sup>.

Таблица 3-2. Примерное число фирм-конкурентов в отдельных отраслях (Япония, 1987 г.)

|                                   |     |                                 |      |
|-----------------------------------|-----|---------------------------------|------|
| Кондиционеры                      | 13  | Мотоциклы                       | 4    |
| Аудиоаппаратура                   | 25  | Музыкальные инструменты         | 4    |
| Автомобили                        | 9   | Персональные компьютеры         | 16   |
| Фотоаппараты                      | 15  | Полупроводники                  | 34   |
| Аудиооборудование для автомобилей | 12  | Швейные машины                  | 20   |
| Углеродные волокна                | 7   | Судостроение                    | 33** |
| Строительная техника              | 15* | Сталь                           | 5*** |
| Копировальная техника             | 14  | Синтетические волокна           | 8    |
| Факсимильная аппаратура           | 10  | Телевизоры                      | 15   |
| Автопогрузчики                    | 8   | Шины для грузовиков и автобусов | 5    |
| Станки                            | 112 | Грузовики                       | 11   |
| Стационарные компьютеры           | 6   | Пишущие машинки                 | 14   |
| Микроволновое оборудование        | 5   | Кассетные видеомэгнитофоны      | 10   |

\* Количество фирм изменяется в зависимости от вида продукции. Меньше всего (10) – производителей бульдозеров. 15 фирм производят экскаваторы, подъемные краны и оборудование для укладки асфальта.

\*\* 6 фирм имеют годовой объем экспорта более 10 000 т.

\*\*\* Компании с полным производственным циклом.

Источники: Field Interviews. Nippon Kōgō Shinbun. Nippon Kōgō Nenkan. – 1987; Yano Research. Market Share Jiten. – 1987; экспертные оценки.

Эти примеры развенчивают теорию о том, что мировыми лидерами становятся одна или две фирмы, "пожинающие плоды" увеличения масштаба производства на внутреннем рынке. Фирмы, достигшие успеха на мировом уровне, энергично конкурируют между собой "дома" и таким образом принуждают друг друга совершенствоваться и внедрять новшества. Эффект масштаба достигается за счет мировой торговли. Размер всей национальной отрасли так же важен, как и размер отдельной фирмы.

Напротив, мало национальных чемпионов с мировым именем, которые бы не имели никакой конкуренции на внутреннем рынке. Большинство из них были неконкурентоспособны, хотя они защищались и субсидировались государством<sup>56</sup>. Во многих важных отраслях промышленности, в которых есть только один национальный конкурент, таких как аэрокосмическая и телекоммуникации, правительству принадлежит основная роль в искажении процесса конкуренции.

Соперничество на внутреннем рынке становится более важным фактором, чем конкуренция с иностранными фирмами, когда во главу угла ставятся усовершенствование производственного процесса и внедрение инноваций, а не стабильная экономическая эффективность.

Конкуренция между группами фирм на внутреннем рынке часто более благоприятна для страны, чем конкуренция с иностранными фирмами. В закрытой экономике монополия выгодна. В процессе же мировой конкуренции монополии или картели уступают фирмам, действующим в условиях, более располагающих к соперничеству.

Конкуренция на внутреннем рынке, как и любая другая конкуренция, принуждает фирмы совершенствовать производственные процессы и внедрять новшества. Местные конкуренты заставляют друг друга понижать цены, улучшать качество и обслуживание, создавать новые товары и технологические процессы. Хотя фирмы не всегда могут сохранить преимущество на долгий период, активное давление со стороны соперников стимулирует инновации как из страха отстать, так и из желания вырваться вперед<sup>57</sup>.

Конкуренция на внутреннем рынке не должна сводиться к цене. Фактически соперничество в любой другой форме (например, в сфере технологии) может привести к появлению более устойчивых национальных преимуществ. Для Германии, например, ценовая конкуренция нетипична, но активное соперничество в области качества и характеристик производимого продукта, а также обслуживания поддерживает конкурентоспособность многих отраслей на высоком уровне.

Соперничество фирм на местном рынке действует особенно благотворно по ряду причин. Во-первых, сильные конкуренты на внутреннем рынке дают особенно мощный импульс к совершенствованию. Успех одной местной фирмы показывает другим, что дальнейшее продвижение является возможным. Это также привлекает в данную отрасль новых конкурентов.

Соперничество фирм на внутреннем рынке часто переходит экономические границы и становится эмоциональным или даже личным. Очень часто имеет место активная вражда между местными фирмами. Гордость делает менеджеров и работников особенно чувствительными к успехам других компаний, а нацио-

нальная пресса и экономисты, занимающиеся проблемами инвестиций, постоянно подогревают это чувство, сравнивая одного местного конкурента с другим. Местные соперники борются не только за рынок, но и за людей, за крупные научные и технические достижения и (в более общем смысле) за чувство превосходства. К иностранным соперникам отношение обычно более спокойное. Их роль в подстегивании местных фирм менее эффективна, потому что их успех более отдален и часто приписывается "несправедливым" преимуществам. На внутреннем рынке для соперников нет никаких оправданий.

Энергичная внутренняя конкуренция не только укрепляет позиции фирм на местном рынке, но и заставляет их пробиваться на мировой уровень в поисках возможностей для дальнейшего роста. Особенно если речь идет о расширении масштабов производства, местные конкуренты заставляют друг друга смотреть за пределы своей страны, добиваясь большей эффективности и прибыльности. Например, в Германии второй по значимости производитель карандашей "Штадлер" очень рано сосредоточил свое внимание на иностранных рынках, так как лидер в этом производстве "Фабер-Кастелл" подчинил себе весь внутренний рынок. Для "Фабер-Кастелл" успех "Штадлер" на мировом рынке послужил толчком к тому, чтобы добиваться тех же целей. Если же на внутреннем рынке нет конкуренции, то фирмы довольствуются тем, что имеют.

Более сильные местные фирмы, закаленные внутренней конкуренцией, способны добиться успеха и за границей. Очень редко компания выдерживает сильную конкуренцию на мировом рынке, не имея соперников "дома". Если компания "Дайджитал экуипмент" может постоять за себя перед лицом таких сильных соперников, как ИБМ, "Дейта дженерал", "Прайм" и "Хьюлетт-Паккард", то конкуренция с "Сименс", ИСЛ или "Машинз бул" не может ее испугать. Хотя некоторые местные фирмы могут обанкротиться и может произойти ряд поглощений или слияний, компании, выжившие в процессе местной конкуренции, значительно усиливают свои позиции.

Внутренняя конкуренция создает предпосылки для внедрения не простых инноваций, а таких, которые ускоряют рост конкурентоспособности национальных фирм. Наличие местных конкурентов сводит на нет те преимущества, которые имеются уже только потому, что данная фирма действует на своем родном рынке (внутренние цены, предпочтение на местном рынке, местные поставщики и цены импорта, которые должны выдерживаться иностранными фирмами). Например, если в отрасли есть корейские конкуренты, никто не сможет получить преимущества только из-за низкой стоимости рабочей силы и дешевых займов. Это принуждает национальные компании искать источники конкурентоспособности более высокого порядка и в конечном счете более устойчивые. Фирмы должны искать собственные технологии, расширять масштаб производства, создавать собственную международную сеть маркетинга или использовать местные преимущества более эффективно, чем конкурент с соседней улицы. Интенсивное соперничество на внутреннем рынке помогает уничтожить зависимость от базовых преимуществ, потому что все местные фирмы ими пользуются. Без местных конкурентов фирма слишком полагается на эти базовые преимущества внутреннего рынка и, что еще хуже, использует их менее эффективно.

Процесс конкуренции на внутреннем рынке создает также преимущества для национальной отрасли в целом, а не только для отдельных фирм данной отрасли. Группы конкурентов изыскивают новые стратегии и создают новые виды товаров и услуг, имеющие разнообразную структуру. Это усиливает инновационные процессы и защищает местный рынок от иностранного проникновения. Конкурентоспособность национальной промышленности становится более устойчивой, когда для иностранных конкурентов остается меньше возможностей для выхода на данный внутренний рынок. Местные соперники перенимают друг у друга и развивают прогрессивные идеи, таким образом растет общий процент внедрения новшеств в промышленности. Фирмы накапливают запасы знаний и опыта, учась друг у друга и обмениваясь своими работниками. Так как одна фирма не может держать при себе все свои опыт и знания, более быстрое внедрение новшеств происходит во всей отрасли. Идеи распространяются быстрее в пределах одной нации, чем между разными нациями, так как для иностранных фирм представляется более сложным подключиться к этим процессам<sup>58</sup>. Хотя отдельные фирмы и не могут долгое время держать у себя патент на изобретение, но в целом национальная промышленность развивается быстрее, чем иностранные конкуренты, и это способствует росту доходов многих местных фирм.

Концентрация соперников в одной географической местности одновременно отражает и увеличивает эти преимущества. Это относится ко всем странам мира. Например, много итальянских ювелирных фирм расположено в окрестностях двух городов – Ареццо и Валенца По, где расположены сотни компаний. Такую же концентрацию фирм в отраслях, добившихся успеха, можно наблюдать, например, в Золингене, Германия, и Секи, Япония (ножевые изделия); Базеле, Швейцария (фармацевтика); Хамаматцу, Япония (мотоциклы, музыкальные инструменты), на Шоссе, 128, в Бостоне, США (мини-компьютеры); Мэдисон-авеню в Нью-Йорке (реклама). В такой среде служащие из разных компаний часто собираются в своих излюбленных ресторанах и обсуждают последние новости. Происходит очень быстрый обмен информацией. Отдельные фирмы должны сразу реагировать, чтобы поддержать свое положение, но отрасль в целом получает значительное преимущество над иностранными соперниками, у которых нет такой же структуры.

Конкуренция на внутреннем рынке не только создает преимущества, но также позволяет избежать некоторых неудобств. Когда на внутреннем рынке существует группа конкурирующих фирм со своими собственными стратегиями борьбы, это противодействует государственному вмешательству, которое сдерживает рост инноваций и ослабляет конкурентную борьбу. Но когда в стране на внутреннем рынке соперничают только одна или две фирмы, то всякого рода действие (субсидии, гарантированный внутренний спрос, фаворитизм) подрывает динамику развития. Такая "помощь" никоим образом не ведет к развитию инновационных процессов и росту конкурентоспособности (см. главу 12).

Фирмы, конкурирующие на внутреннем рынке, стремятся честным путем добиться правительственной поддержки. Правительственные контракты не означают гарантированного рынка для одной компании. Различия в международных стратегиях корпораций работают против протекционизма. В то же время

наличие конкурентов придает правительственной поддержке более конструктивные формы, которые приносят пользу всей отрасли (например, такие как помощь в освоении иностранных рынков и инвестиции в создании специализированных производственных факторов).

Описанное явление относится не только к конкуренции в бизнесе. В искусстве, науке и даже спорте можно найти много примеров, когда одна нация достигала исключительного успеха и оставалась на вершине в течение некоторого времени. Часто на передовые рубежи выходила группа художников, ученых или спортсменов, которые жили в одном городе. Например, Швеция занимала ведущие позиции в теннисе в 80-е годы, а Австрия – в 60-е. Группа сильных молодых игроков конкурирует между собой. Успех одного игрока воодушевляет новых претендентов. Участие одного игрока в международных соревнованиях служит ободряющим примером для других желающих рискнуть.

Группа соперничающих местных фирм способна создать плодородную среду для роста конкурентоспособности, что бывает трудно повторить в ходе конкуренции с иностранными фирмами. Положительная роль неравных условий, искушенных покупателей и поставщиков мирового уровня усиливается активной конкуренцией на внутреннем рынке. Польза от такой конкуренции возрастает, если учитывать благотворное влияние местной базы поставщиков, квалификацию трудовых ресурсов и другой грани "ромба" (см. главу 4).

Нигде так не очевидно значение конкуренции на внутреннем рынке, как в Японии, где ведется всеобщая война, в ходе которой многие компании так и не могут достичь необходимого уровня рентабельности. Японские компании постоянно пытаются обогнать друг друга, что находит свое отражение на фондовой бирже. Наблюдается заметное колебание курсов акций. Этот процесс постоянно обсуждается в деловой прессе. Регулярно проводятся рейтинги популярности компаний среди выпускников университетов. Новые товары и технологические процессы возникают с удивительной скоростью.

Число местных фирм, необходимое для эффективной конкуренции, зависит от среднего масштаба производства в отрасли. Совсем не обязательно наличие большого числа конкурентов во всех отраслях. Во многих отраслях большие фирмы не являются новаторами в сфере технического прогресса<sup>59</sup>. Они инертны и привязаны к старым методам конкуренции. Кроме того, многие технологии 80-х и 90-х годов менее чувствительны к эффекту масштаба, чем производства предыдущих лет.

Полностью открытый внутренний рынок может частично заменить недостаток местных конкурентов в небольшой стране<sup>60</sup>. Число соперников может также постепенно сокращаться в процессе созревания отрасли, в то время как на начальных стадиях развития предпочтительно наличие внутренних конкурентов. Но в любом случае сильная конкуренция на местном рынке является таким национальным достоянием, которое трудно переоценить<sup>61</sup>.

Само по себе большое число конкурентов на внутреннем рынке – недостаточное условие для того, чтобы обеспечить успех. Если между ними не происходит острой борьбы, то преимущества такой конкуренции сводятся на нет<sup>62</sup>. Более того, нация должна иметь и другие преимущества в "ромбе", иначе достижение успеха маловероятно. Например, в производстве инсулина в Великобри-

тании было два конкурента – “Уэлком” и “Бутс”. Однако инсулин составлял лишь небольшую часть их бизнеса, и ни один из производителей не был в нем особенно заинтересован. Параметры спроса в этой стране также были не очень благоприятны, потому что существовал жесткий контроль за расходами на медицинское обеспечение, все покупки производились только через одного покупателя – Национальную службу здравоохранения. Ни один из английских конкурентов не вышел на мировой уровень, и “Бутс” в начале 80-х годов перестал заниматься производством инсулина.

Прямая кооперация между конкурентами – подход, защищаемый в качестве средства того, чтобы избежать дублирования усилий и получить экономию за счет расширения масштабов производства, – подрывает конкуренцию, если только такая кооперация не принимает ограниченные и специфические формы. Такая кооперация снижает степень диверсификации производства, уничтожает побудительные мотивы и замедляет темпы усовершенствования процессов производства. Однако кооперация может развиваться через отраслевые ассоциации и другие независимые организации, к которым многие фирмы имеют доступ. Основные направления такой благотворной кооперации будут обсуждаться в главе 12.

*Новые коммерческие структуры.* Интенсивное соперничество на внутреннем рынке зависит от новых коммерческих структур, создающих новых конкурентов. Новые структуры также важны для укрепления конкурентоспособности, потому что они благотворно воздействуют на инновационные процессы. Новые компании обслуживают новые сегменты рынка и вводят в практику такие подходы, которые старые фирмы-соперники или не признают, или не обладают достаточной гибкостью, чтобы быстро реагировать на новшества. Новые фирмы часто являются аутсайдерами, которые используют различные нетрадиционные подходы в целях успешной конкуренции, что уже отмечалось в предыдущей главе. Возникновение новых коммерческих структур также связано с процессами взаимодействия между различными факторами (см. главу 4). Например, энергичная конкуренция между фирмами часто приводит к тому, что они начинают проникать в родственные отрасли или в отрасли-поставщики. Активное формирование новых конкурентов тем или иным способом – неперемнная часть истории каждой изученной нами отрасли, находящейся на мировом уровне.

Способ, которым создаются в стране новые фирмы, имеет большое значение для конкурентоспособности национальной промышленности. Существуют два базовых механизма, при помощи которых формируются новые структуры. Первый – это образование совершенно новых компаний независимо от того, являются ли они “отпрысками” уже известных фирм, основываются ли снабженческими фирмами или фирмами-заказчиками либо появляются на свет в результате идей, рожденных в ходе университетских исследований. Условия на национальных рынках, способствующие развитию этих структур, очень разнообразны.

Существование одного конкурента на внутреннем рынке часто приводит к образованию других фирм-конкурентов путем отделения. Работники, имеющие ценные идеи, чьи амбиции не находят удовлетворения, покидают свои фирмы и основывают новые, часто неподалеку. Это “отпочкование” вдохновляет других. Процесс отделения часто благотворно влияет на национальную про-

мышленность. Он рождает конкуренцию, а также способствует созданию новых товаров и внедрению новых технологий, которые были задушены инертностью или вступали в конфликт с существовавшими стратегиями. Это ведет к открытию совершенно новых сегментов рынка или к развитию тех его участков, которые раньше игнорировались.

"Отпочкования" не характерны в равной мере для всех стран и встречаются не на всех этапах развития отрасли<sup>63</sup>. Однако они часто имеют место в изученных нами отраслях, конкурирующих на мировом уровне. Многие американские фирмы, производящие мини-компьютеры, произошли из компании "Дженерал аутомейшн" (GA). Например, из GA вышла "Дайджитал экуипмент", от которой отделилась "Дейта дженерал". "Контрол дейта", одна из первых ведущих фирм в производстве того, что мы называем суперкомпьютерами, стала прародительницей ведущей на мировом рынке фирмы "Грей рисерч". Или, например, в производстве упаковочного оборудования в Италии одна фирма (АСМА) способствовала прямо или косвенно созданию более двухсот фирм-конкурентов, которые все расположены около Болоньи.

Все другие детерминанты тоже играют свою роль в появлении новых компаний в тех или иных отраслях. Наличие такого фактора, как резерв квалифицированной рабочей силы, является необходимым условием для основания нового бизнеса. Также важен доступ к рисковому капиталу, особенно в тех отраслях, где потребности в стартовом капитале не могут быть удовлетворены за счет личных сбережений и внутренних резервов фирмы. Благоприятные параметры спроса также привлекают новых участников. Важны и личные мотивации. Национальный престиж и приоритеты могут влиять на приток талантливых людей в ту или иную отрасль промышленности. Кроме того, большую роль играет существование научных учреждений, деятельность которых влияет на возникновение новых фирм. В Америке много новых компаний появляется в тех отраслях, которые связаны с научными исследованиями в университетских лабораториях, в то время как в Японии такое явление — редкость. Японские исследователи обычно работают в научно-исследовательских отделах крупных компаний. Наконец, характер заказчиков, поставщиков и смежных отраслей также имеет большое значение, так как они являются поставщиками человеческих ресурсов и идей, необходимых для создания новых компаний.

Другим механизмом создания новых коммерческих структур является внедрение уже существующей фирмы в новые отрасли (поглощения редко ведут к созданию новых структур, т.к. никаких новых экономических единиц при этом не возникает)<sup>64</sup>. Успеху отрасли способствует активное проникновение в нее фирм из родственных отраслей. Внутренняя диверсификация фирмы всегда происходит за счет освоения смежных сфер деятельности, потому что для создания "с нуля" нового производства нужно иметь серьезную базу необходимого опыта. Знания и материальные средства переходят из уже существующего бизнеса в новый, улучшая перспективы роста конкурентоспособности. Условия, которые способствуют активному освоению фирмами родственных областей, являются потенциальным источником роста национальной конкурентоспособности.

Преобладание в национальной промышленности внутренней диверсифика-



ции больше всего зависит от целей фирм (см. выше), но отражает также действие и некоторых других факторов. Такой подход характерен для Японии, Кореи и Германии, где диверсификация исторически происходила посредством создания новых структур, а поглощения – довольно редки. В Японии, например, существование долгосрочных целей развития, желание разместить служащих, потерявших работу вследствие роста производительности труда, а также исторически сложившиеся трудности в совершении покупок привели к тому, что здесь широко распространено внутреннее развитие уже существующих фирм. Внутреннее развитие было также распространено и в США и все еще имеет место в некоторых сферах деятельности, таких как производство фасованных потребительских продуктов, деловые услуги, здравоохранение (все это области, в которых страна имеет передовые позиции). В целом, однако, изменение целей американских компаний привело к тому, что в центре их внимания оказались приобретения фирм, причем часто не относящиеся к основному виду их деятельности.

Те отрасли, в которых есть внутреннее развитие, зависят от "ромба". Более подробно об этих связях поговорим в главе 4.

## РОЛЬ СЛУЧАЯ

Детерминанты, определяющие национальные преимущества, создают в отдельных отраслях особую внутреннюю среду. Однако в истории большинства успешно конкурирующих отраслей сыграл свою роль и случай, то есть такие события, которые имеют мало общего с условиями развития в стране и влияют на которые часто не могут ни фирмы, ни даже национальные правительства. Вот некоторые примеры этих событий, имеющих особо важное значение для развития конкурентоспособности:

- изобретательство;
- крупные технологические сдвиги (например, биотехнология, микроэлектроника)<sup>65</sup>;
- резкие изменения цен на ресурсы, такие как нефтяной шок;
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах;
- всплеск мирового или местного спроса;
- политические решения зарубежных правительств;
- войны.

Случайные события важны потому, что они изменяют позиции соперничающих компаний. Они могут свести на нет преимущество старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые по достижении необходимого уровня конкурентоспособности в новых, изменившихся условиях. Возникновение микроэлектроники, например, сыграло огромную роль в нейтрализации американского и немецкого господства в различных отраслях, связанных с электромеханикой. Это предоставило возможность японским (и некоторым другим) фирмам занять новые позиции. Таким же образом всплеск спроса на морские суда позволил Корее успешно конкурировать с Японией в области судостроения. Производство одежды в Сингапуре стало развиваться после

того, как западные страны ввели квоты на импорт данной продукции из Гонконга и Японии, в то время как производство париков в Корее стало процветать и вышло на мировой уровень только после того, как США запретили их импорт из Китая во время "холодной войны".

Детерминанты, определяющие национальные преимущества, представляют собой мощную систему, поддерживающую эти преимущества. Однако такая система соответствует определенной структуре отрасли. Сдвиг бывает необходим, чтобы изменить основы этих преимуществ и заменить существующий национальный "ромб" новым.

Случай часто играет роль по изменению условий в "ромбе". Например, ощутимые сдвиги в ценах на ресурсы или в обменных курсах создают определенные неблагоприятные факторы, которые могут привести к периодам существенных инноваций. Если рассматривать с этой точки зрения войны, то они могут, с одной стороны, увеличить объем местных инвестиций в науку (создание производственных факторов) и, с другой стороны, разорвать отношения между покупателями (изменения параметров спроса). Первая мировая война стала причиной того, что немецкие фирмы, занятые в химической промышленности, утратили свои зарубежные активы и торговые марки (например, аспирин фирмы "Байер"). Она также явилась значительным стимулом для развития химического производства в США, Великобритании и Швейцарии. Нейтралитет Швеции и Швейцарии во второй мировой войне создал чрезвычайно выгодные условия для развития многих отраслей их промышленности.

Случай оказывал разное влияние на различные страны. Два нефтяных шока нанесли сильный удар по странам, зависящим от экспорта энергоносителей. Войны тоже часто оказывают различное влияние на победителей и проигравших. Интересно, что три страны, потерпевшие поражение в последней войне (Германия, Италия и Япония), достигли наибольшего успеха в международной конкуренции в послевоенный период<sup>66</sup>. Нации, которые раньше или сильнее других испытывают воздействие случайных факторов, быстрее всех остальных начинают искать пути, чтобы оградить экономику от их негативного влияния. Нефтяные кризисы в итоге подтолкнули развитие японской промышленности, потому что Япония была особенно чувствительна к перепадам цен на энергию и приложила немало усилий для ее экономии.

В то время как случай может способствовать изменениям в уровне конкурентоспособности в отрасли, национальные особенности влияют на то, каким образом страна сумеет этот случай использовать. В стране с наиболее благоприятным "ромбом", скорее всего, случай послужит укреплению конкурентоспособности. Это означает, что если экономическая среда восприимчива к новым источникам преимуществ, то фирмам придется активно действовать в направлении их использования.

### **Изобретательство, предпринимательство и случай**

Изобретательство и предпринимательство являются основными факторами, определяющими национальные преимущества. Существует точка зрения, что

эти явления в основе своей случайны: мечтатель или предприниматель могут жить в любой стране, а значит, и производство мирового уровня может возникнуть где угодно. С этой точки зрения детерминанты, определяющие развитие отрасли, не играют никакой роли при ее зарождении, так как это дело случая.

Наше исследование показывает, что ни предпринимательство, ни изобретательство не являются случайным делом. Если мы и отводим определенную роль случаю, то это не значит, что успех той или иной отрасли является полностью непредсказуемым. Например, в США существуют настолько благоприятные условия для коммерциализации различных медицинских новшеств, что в этой области возникли десятки фирм, производящих новые виды товаров и оказывающих новые формы услуг. Эти благоприятные условия способствовали тому, что даже ряд иностранных фирм начали в США свое дело по производству медикаментов.

Большое влияние на развитие изобретательства и предпринимательства в той или иной отрасли оказывает совокупность детерминантов. В одной стране параметры спроса более изменчивы, чем в другой. Национальные механизмы создания производственных факторов влияют на формирование резервов знающих и талантливых людей. Необходимую помощь оказывают отрасли-поставщики, являясь, кроме того, источником создания новых фирм. То, что выглядит как случай, на самом деле является результатом различий в национальных условиях. Но, конечно, предсказать, какие фирмы или человек сделают изобретение и внедрят его, гораздо более сложно, чем то, в какой стране это произойдет.

Иногда само изобретение может не соответствовать национальным особенностям. Например, инсулин впервые был получен в Канаде, хотя там и не было особо благоприятного спроса, научных инфраструктур и других условий, способствующих изобретению этого продукта. Но если такой акт чистого изобретательства или отдельные проявления предпринимательства со временем превращаются в конкурентоспособную отрасль, то это уже не является случайным фактом. Способность изобретения или идеи превращаться в конкурентоспособную на мировом уровне отрасль промышленности в большой мере определяется "ромбом". Если у страны имеются только изобретения, то фирмы других стран постараются их присвоить. Например, коммерческого успеха в производстве инсулина достигли на мировом рынке компании Дании и США, а не Канады. И в Дании, и в США были благоприятные параметры спроса, специализированные фонды и другие преимущества. Следовательно, изобретения пускают корни в любой стране, где известна базовая технология.

## РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

В описании факторов, от которых зависит уровень национальной конкурентоспособности, последней переменной является роль правительства. Многие рассматривают правительственное воздействие на современную международную конкуренцию едва ли не как самое основное. Политика японского и корейского правительств особенно ассоциируется с успехом фирм этих стран.

Сделать роль правительства в международной конкуренции пятым детерминантом очень соблазнительно. Однако такое ее понимание нельзя признать ни правильным, ни наиболее полезным. Действительная роль правительства в формировании национальных преимуществ заключается в оказании влияния на все четыре детерминанта. Рисунок 3-4 приблизительно иллюстрирует эту общую систему.

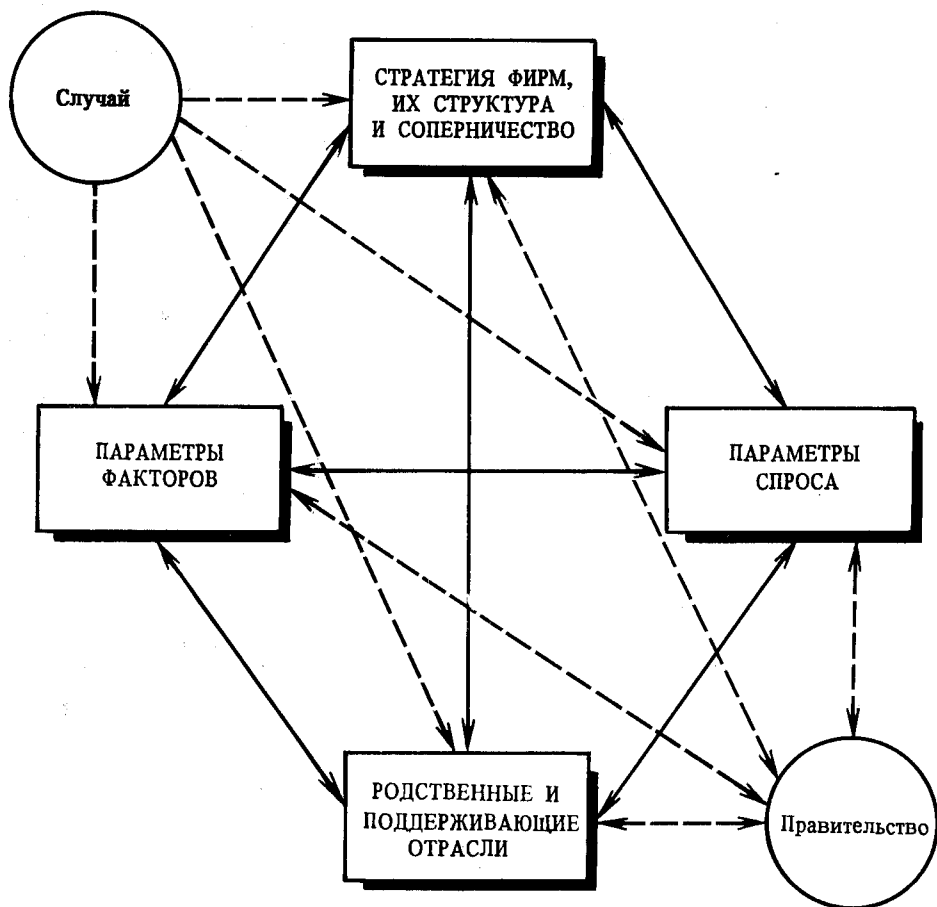


Рис. 3-4. Общая система

Правительство может влиять и подвергаться влиянию – как позитивному, так и негативному – всех четырех детерминантов, и это видно из ряда примеров, приведенных выше. На параметры производственных факторов воздействуют субсидии, политика в отношении рынков капитала, образования и т.д. Роль правительства в формировании параметров местного спроса часто бывает менее заметна. Правительственные органы устанавливают местные нормы и

стандарты в производстве того или иного товара, а также инструкции, влияющие на поведение потребителей. Правительство также часто является главным покупателем различной продукции: товары для армии, телекоммуникационное оборудование, самолеты для национальных авиалиний и т.д. Роль, которую оно играет как покупатель, может как помочь, так и навредить развитию национальной промышленности.

Правительство может формировать условия развития родственных отраслей и поставщиков также и другими способами, такими как контроль над рекламными средствами или регулирование деятельности инфраструктуры. Правительственная политика может влиять на стратегию фирм, их структуру и соперничество, используя регулирование рынков капитала, налоговую политику и антитрестовские законы.

В свою очередь, четыре детерминанта тоже могут влиять на правительство. Например, распределение капиталовложений на нужды образования производится в зависимости от числа местных конкурентов (см. главу 4). Высокий уровень внутреннего спроса на тот или иной товар может привести к быстрому вводу правительственных норм техники безопасности.

Очевидно, что влияние правительства на основные факторы, определяющие уровень национальной конкурентоспособности, может быть или положительным, или отрицательным. Например, стимулируя раннее развитие спроса на факсимильную аппаратуру, японское правительство способствовало росту конкурентоспособности. Документы, выполненные на этой аппаратуре, были признаны действительными японским Министерством юстиции, и Япония одна из первых разрешила присоединять это оборудование к обыкновенным телефонам. Однако если правительственное регулирование или закупки ведут к чрезмерному или слишком рано возникающему внутреннему спросу, отвлекающему местные фирмы от международных рынков, то в таком случае правительство играет негативную роль. Например, очень строгое регулирование финансовых рынков в Италии привело к тому, что финансовые институты этой страны оказались неспособны конкурировать на мировом рынке.

Положительное или отрицательное влияние правительства на уровень конкурентоспособности становится ясным, если рассматривать правительство как институт, способный оказывать воздействие на национальный "ромб". Вполне возможно существование гораздо более сложных вариантов государственной политики и ее результатов, чем это принято считать. Теория детерминантов, определяющих национальные преимущества, предлагает такую правительственную политику, которая в некоторых случаях резко отличается от вариантов, предлагаемых менее целостными концепциями. Например, кажется разумным сдерживать рост стоимости национальной валюты, если цены на ресурсы рассматриваются как основа в экономике с неизменным уровнем развития технологий и навыков. Однако давление рынка и проистекающие отсюда научно-технические усовершенствования могут преодолеть ценовой фактор, так что слишком низкая оценка национальной валюты может препятствовать росту конкурентоспособности и ориентировать фирмы на наименее стабильные, чувствительные к колебаниям цен сегменты рынка. Результатом является долговременное падение уровня конкурентоспособности. Правительственная "помощь"

фирмам, устраняющая необходимость совершенствования производственных процессов, является по сути своей контрпродуктивной.

Правительство оказывает значительное влияние на уровень национальной конкурентоспособности, хотя это влияние неизбежно оказывается частичным<sup>67</sup>. Правительственная политика обязательно потерпит поражение, если она является единственным источником национальных преимуществ. Политика действует успешно в тех областях, где имеются основные детерминанты, определяющие национальные преимущества, а правительство может только усилить их действие. Видимо, правительство может улучшить шансы достижения высокого уровня конкурентоспособности, но у него недостает сил, чтобы самому создать необходимые условия. Вернемся ко всем этим вопросам при обсуждении правительственной политики в главе 12.

### ДЕТЕРМИНАНТЫ В ПЕРСПЕКТИВЕ

В этой главе обсуждались детерминанты национального преимущества в отрасли, а также роль случая и влияние правительства на их развитие. Эти детерминанты оценивают экономическую среду исходя из того, является ли она благоприятной для конкуренции в этой отрасли. Ранее были описаны силы, которые побуждают фирмы развивать и поддерживать свою конкурентоспособность. Национальный "ромб", являясь отражением совокупности различных элементов, определяет, насколько интенсивно идут процессы создания этих сил, а также имеются ли средства, необходимые для укрепления конкурентоспособности.

Отдельные детерминанты, определяющие экономическую среду в стране, взаимозависимы, так как часто действие одного из них зависит от состояния других. Опытные покупатели не будут переключаться на новые товары, если, например, качество трудовых ресурсов пока недостаточно для производства этого товара на уровне, способном удовлетворить покупательские запросы. Неравные условия, в которых находятся компании, будут стимулировать инновации, только если между компаниями существует здоровая конкуренция, а их целям соответствует постоянное инвестирование. В самом широком смысле слабые места каждого детерминанта будут задерживать развитие и возвышение потенциала отрасли.

При описании "ромба" было приведено множество примеров того, как социальная и политическая история, а также система ценностей влияют на достижение успеха в конкуренции. Например, социальные нормы и ценности оказывают влияние на структуру спроса на внутреннем рынке, равно как и на цели менеджеров, и на то, каким образом фирмы организуются. Социальная и политическая история определяет те навыки, которые были накоплены нацией, и институциональные структуры, через которые конкуренция оказывает свое воздействие. Те национальные особенности, которые принято называть культурными, не могут быть отделены от экономических. Культурные факторы также при ближайшем рассмотрении часто оказываются тесно переплетенными с экономическими. Например, отношение между трудом и менеджментом в Японии не является чисто культурным аспектом, но зависит также от практики пожиз-

ненногo найма, от характера материальных стимулов и политики менеджмента по отношению к рабочим. Эти традиции сложились как итог ожесточенной борьбы рабочего движения в Японии перед второй мировой войной и сразу после нее.

Культурные факторы важны также и потому, что они формируют ту среду, в которой существуют фирмы. Эти факторы осуществляют свое воздействие через главные детерминанты, а не в отрыве от них. Такое влияние является очень важным для уровня конкурентоспособности, так как изменяется он медленно, и аутсайдерам бывает трудно его достичь. Социальная и политическая история и система ценностей создают устойчивые различия между странами, играющие определенную роль в установлении уровня конкурентоспособности различных отраслей. Это станет совсем очевидным, когда в части III мы вернемся к рассмотрению отдельных стран.

Почти нечего сказать в этой главе о лидерах. Это весьма популярная тема исторических анализов национальных успехов в развитии промышленности. Лидеры сталкиваются с проблемами, задачами и благоприятными ситуациями, которые продуцируются национальной средой. В разных странах лидеры имеют различные цели, что определяется совокупностью детерминантов. Например, в Японии признанные лидеры, такие как Акио Морита (Akio Morita) и Коносукэ Мацусита (Konosuke Matsushita), работают в области бытовой электроники. В Америке такие люди, как Томас Дж. Уотсон (Thomas J. Watson), Сеймур Крей (Seymour Cray), Кеннет Олсон (Kenneth Olson) и Стив Джобс (Steve Jobs), работают или работали раньше в производстве компьютеров. В обеих этих отраслях национальная среда способствует росту конкурентоспособности. Успех лидеров зависит от того, достаточно ли они дальновидны, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями и средствами, необходимыми для достижения нужного уровня конкурентоспособности.

В самом деле, одно из определений может быть таким: лидер – это человек, который больше, чем кто-либо другой, сознает важность роли детерминантов. Лидеры верят в динамичное развитие и процесс постоянных изменений. Они не приемлют никаких принуждений и знают, что от них зависит исход многих начинаний. Они способны в большей мере, чем кто-либо другой, понимать окружающую их реальность и обладают мужеством, чтобы действовать. Часто именно лидерство определяет, какая конкретная фирма той или иной страны, обладающей преимуществами, будет преуспевать или потерпит поражение.

Итак, рассмотрены детерминанты национального преимущества в отдельности и все вместе. Но "ромб" является такой системой, в которой все факторы взаимосвязаны и усиливают действие друг друга. Предметом обсуждения следующей главы является динамика их взаимовлияния, их роль в процессах возникновения и развития конкурентоспособных отраслей, а также в процессах возможной утраты их конкурентного преимущества.

## 4

# Динамика национального преимущества

В предыдущей главе говорилось, как детерминанты – каждый в отдельности и все вместе – способствуют достижению национального успеха или тормозят его. Детерминанты национальной конкурентоспособности представляют собой комплексную систему, которая находится в состоянии развития. Один детерминант постоянно воздействует на другой. Поддержание конкурентоспособности в отрасли на высоком уровне является результатом "самоусиливающегося" взаимодействия преимуществ сразу в нескольких областях, что определяет среду, которую иностранным конкурентам бывает трудно воссоздать. Национальная система в целом является не менее или даже более важной, чем ее отдельные части.

Цель этой главы – показать, как отдельные детерминанты соединяются в динамическую систему. Начнем с описания того, как каждый детерминант влияет на другой. Два элемента – внутренняя конкуренция и концентрация промышленности в одном географическом регионе – имеют особенно большое значение для превращения "ромба" в систему. Внутренняя конкуренция имеет такое значение потому, что она способствует совершенствованию национального "ромба" в целом, а географическая концентрация важна, поскольку она усиливает взаимодействие внутри этого "ромба".

Действие системы детерминантов ведет к тому, что конкурентоспособные национальные отрасли не распределены равномерно во всей экономике, а связаны в то, что можно назвать "кластерами" (пучками), состоящими из отраслей, зависящих друг от друга. Например, в Италии около 40% экспорта приходится на долю кластера отраслей, связанных с пищей, модой или благоустройством жилья. В Швеции свыше 50% всего экспорта составляет экспорт продукции кластера отраслей, связанных с перевозками, металлургией и деревообработкой. Взаимодействие детерминантов позволяет понять, почему национальные отрасли чахнут и умирают.



## ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ДЕТЕРМИНАНТАМИ

Детерминанты национального успеха действуют друг на друга и укрепляются со временем в усилении конкурентных преимуществ отрасли. В ходе этого взаимодействия причины и следствия отдельных детерминантов стираются. "Ромб", который используется для иллюстраций, с его стрелками, указывающими на двусторонние отношения между детерминантами, символически изображает эти отношения. На самом деле, каждый детерминант может действовать на любой другой, но некоторые взаимосвязи более сильны и важны, чем другие.

### Схема создания факторов

На факторы, создающиеся в стране, влияют другие детерминанты, особенно те их виды, значение которых для национальной конкурентоспособности особенно велико. Инвестиции в общие факторы, такие как транспортная инфраструктура или система среднего образования, производятся в каждой стране. Обычно они являются естественным результатом политики на различных правительственных уровнях<sup>1</sup>. Что отличает одну страну от другой, так это национальный объем инвестиций, норма ожидаемой их продуктивности и то, насколько хорошо управляются учреждения, от которых зависит создание факторов. Хотя общие факторы являются недостаточной базой для достижения национального успеха в передовых отраслях, они служат основанием для создания продвинутых и специализированных факторов.

Очень важным моментом для поддержания конкурентоспособности является наличие эффективных механизмов создания и совершенствования продвинутых и специализированных факторов, таких как научно-исследовательские институты мирового уровня, разрабатывающие технологии композиционных материалов. Инвестиции в такие факторы регулируются более сложным образом. В отличие от общих факторов, инвестиции в эти области не одинаковы в разных национальных экономиках. Страны различаются между собой в том, в какие отрасли направляются частные и государственные инвестиции. Например, в Дании существует 11 сельскохозяйственных колледжей, всемирно известный Карлсбергский институт, занимающийся биологическими исследованиями и проблемами ферментации, а также несколько специализированных центров, занятых дизайном мебели, и все это в стране с всего лишь 5 млн. жителей<sup>2</sup>. Во второй половине XIX века и в начале XX века, когда Германия развивала свое преимущество в химическом производстве, механизмы создания факторов в этой отрасли были совершенно исключительны. Германия была родиной лучших университетских программ по химии, Института кайзера Вильгельма (позже Макса Планка), наиболее передовых научных журналов по химии. Кроме того, крупные инвестиции в создание факторов осуществлялись фирмами, включая несколько обучающих программ для рабочих. В предыдущей главе отмечались специализированные исследовательские институты в Голландии, занятые выращиванием цветов, их упаковкой и уходом за ними.

Каким образом в стране создаются и совершенствуются продвинутое и специализированные факторы? Другие детерминанты национального уровня конкурентоспособности играют важную (если не решающую) роль. Рисунок 4-1 иллюстрирует некоторые наиболее важные направления.

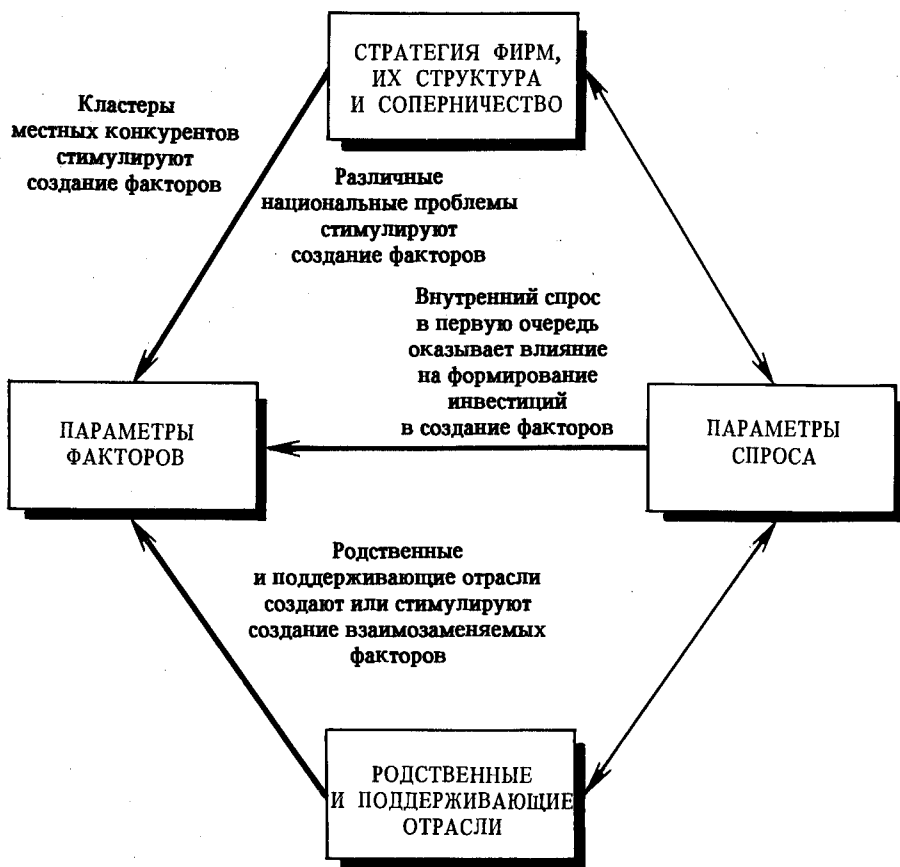


Рис. 4-1. Направления и характер влияния на создание факторов

На создание факторов особенно сильное воздействие оказывает внутренняя конкуренция. Наличие группы местных конкурентов стимулирует быстрое развитие квалифицированных трудовых ресурсов, смежных технологий, совершенствование знания рынка и специализированных инфраструктур. Фирмы постоянно самостоятельно или через отраслевые ассоциации вкладывают средства в создание факторов, опасаясь оказаться в числе отстающих. Особенно важным, однако, является то, что группа внутренних конкурентов разрабатывает также специальные программы в местных школах и университетах, финансируемых правительством технических институтах и учебных центрах, создает специали-

зированные обучающие программы, отраслевые журналы и иные источники информации, а также осуществляет и другие виды инвестиций через правительственные и прочие учреждения. Эти соображения объясняют процветание сельскохозяйственных колледжей и мебельного дизайна в Дании, равно как и капиталовложения немецких фирм в химический сектор. Группа внутренних конкурентов, кроме того, ориентирует ищущих работу на приобретение специального образования. Создание факторов будет идти очень быстро в тех отраслях, которые считаются престижными или особенно важными для национальной экономики, потому что они в наибольшей мере привлекают внимание людей, фирм и правительств<sup>3</sup>.

Этот эффект будет более заметен, если конкуренты расположены в одном городе или области. Большое число многоуровневых программ, баз данных и научно-исследовательских работ, имеющихся в Нью-Йорке и его окрестностях и связанных с Уолл-стрит, представляет собой типичный пример. На юге Германии есть четыре специализированных научных института, занимающихся исследованиями для автомобильной промышленности. Другим хорошим примером является Калифорнийский университет в Девисе, центре виноделия в штате Калифорния. Такое сочетание породило многие новшества в виноделии в последние годы.

Одна крупная фирма может оказывать соответствующее воздействие на создание факторов, особенно если она обладает большим хозяйственным влиянием в городе или области. Однако группа конкурентов обычно по ряду причин в большей мере стимулирует этот процесс. Конкуренция между ними заставляет их развивать отношения с учебными заведениями, научно-исследовательскими институтами, а также с источниками информации. Все это заметно ускоряет процессы создания факторов. Наличие группы соперников не только указывает на значительную роль и большой потенциал этой отрасли, привлекая к ней внимание людей и организаций<sup>4</sup>, но также уменьшает риск, связанный с вложением капитала в специализированные средства и навыки. Существование группы конкурентов означает наличие большого числа потенциальных работодателей для выпускников учебных заведений, а также разработчиков и пользователей специализированных средств, программ и знаний. Соперничество снижает возможности конкурентов по преимущественному использованию специализированных факторов и способствует развитию предложения. Кроме того, наличие группы конкурентов может усиливать политическую поддержку и быстрое достижение соглашений относительно правительственных инвестиций в создание специализированных факторов.

Таким образом, влияние группы внутренних конкурентов на создание факторов — это важное и всеобщее явление. Но происходит это далеко не автоматически. Местные фирмы должны сознавать необходимость постоянного совершенствования всего комплекса факторов и активной работы по стимулированию инвестиций в них. Энергичная конкуренция на внутреннем рынке, а также давление покупателей играют особую роль в формировании такого подхода.

Комплекс факторов и темпы его формирования зависят также от родственных и поддерживающих отраслей. Эти отрасли стимулируют механизмы созда-

ния и совершенствования специализированных факторов. Некоторые из этих факторов бывают обычно взаимозаменяемы. Например, наличие в Дании специальных образовательных программ, квалифицированных трудовых ресурсов и возможности проведения биологических исследований, которое явилось результатом высокого уровня развития пивоварения и пищевой промышленности, оказалось источником преимущества этой страны в производстве инсулина, ферментов и пищевых добавок.

Существование кластеров отраслей, пользующихся общими ресурсами, технологиями и инфраструктурой, также стимулирует инвестиции правительственных учреждений, учебных институтов, фирм и частных лиц в создание соответствующих факторов или механизмов, способствующих такому созданию. Специализированные инфраструктуры расширяются, происходит процесс отделения новых фирм, что улучшает качество факторов и способствует росту предложения. Иногда в качестве специализированных инфраструктур для таких кластеров возникают целые новые отрасли. Такой взаимовыгодный процесс происходит, к примеру, в Соединенных Штатах, где наличие всемирно известных производителей больших компьютеров, мини-компьютеров, микрокомпьютеров, программного обеспечения и логических схем вынудило государственные и частные учебные заведения создавать центры и курсы по изучению программирования. В результате квалифицированными человеческими ресурсами, знаниями, научными центрами и специализированной инфраструктурой пользуются все отрасли данной группы и другие отрасли, зависящие от информационных технологий.

Большое влияние на создание некоторых факторов оказывают также параметры спроса. Необыкновенно высокий спрос на определенный продукт или необычайно напряженный и искушенный спрос направляют государственные и частные инвестиции в создание соответствующего фактора. Продвинутое и специализированное производственные факторы развиваются с целью удовлетворения острого местного спроса. Например, такие страны, как Швеция и Норвегия, зависящие от морских перевозок, имеют хорошо развитые специализированные учебные и научные учреждения по океанографии и кораблестроению. В Соединенных Штатах крупные правительственные и частные инвестиции направляются в военные технологии. Высокий и напряженный спрос повышает вероятность правительственных решений в пользу инвестиций в создание тех или иных факторов.

Инвестиции, направленные на такого рода цели, имеют тенденцию со временем накапливаться. Влияние остальных детерминантов на учебные, научно-исследовательские и другие учреждения также способствует развитию специализированных факторов. Со временем разница в скорости и направлении распределения инвестиций в разных странах может привести к большим национальным различиям в накоплении специализированных факторов, важных для развития соответствующей отрасли.

### **Влияние на структуру и величину спроса**

Параметры внутреннего спроса на продукцию конкретной отрасли зависят от многих национальных особенностей, таких как население, климат, социальные

нормы, и от структуры всей экономики. Однако и другие детерминанты играют важную роль, как это показано на рисунке 4-2.



Рис. 4-2. Механизм влияния на параметры внутреннего спроса

Возможно, наиболее важной силой опять выступает внутренняя конкуренция. Группа местных конкурентов вкладывает капиталы в маркетинг, руководствуясь своей приверженностью к развитию внутреннего рынка. Механизм цен помогает завоевать и удержать долю на местном рынке. На внутреннем рынке продукция предлагается раньше и имеет более широкий ассортимент. Само присутствие группы конкурентоспособных местных соперников делает эту отрасль заметной. Первичный спрос стимулируется. Но происходит не только расширение внутреннего рынка. Вскоре он насыщается товарами, и активные усилия обращаются на завоевание международных рынков. Хороший тому пример – виноделие. В таких странах, как Франция и Италия, высокое потребление вина на душу населения по большей части объясняется тем, что в этих странах развито доступное винное производство с широким ассортиментом продукции.

Производство безалкогольных напитков дает несколько дополнительных штрихов. США занимают одно из первых мест в мире по потреблению этих напитков на душу населения. Это объясняется жесткой конкуренцией между фирмами "Кока-кола", "Пепси-кола", "Сеуен-ап" и др. Хотя эти фирмы конкурируют и на мировом рынке, интенсивность их соперничества в США больше, чем где бы то ни было. Фирменная гордость и близость конкурентов друг к другу являются только двумя из причин, которые уже ранее подробно обсуждались. В результате необычайно большая роль отводится рекламе, и новые марки товаров вначале появляются на внутреннем рынке США. Здесь и в других отраслях интенсивная внутренняя конкуренция не только стимулирует, но и фактически создает внутренний спрос через производственные и маркетинговые новшества.

Активная внутренняя конкуренция, кроме того, способствует совершенствованию спроса на местном рынке. Группа соперников работает над тем, чтобы повысить уровень местных покупателей, сделать их вкус более утонченным, а их самих – более требовательными. В Италии, например, спрос на обувь и мебель был усовершенствован за короткое время, так как сотни итальянских компаний выпустили на внутренний рынок ряд новых товаров. Не все итальянские фирмы экспортируют свою продукцию, а те, кто этим занимается, редко предлагают за рубежом весь свой ассортимент. В результате итальянский потребитель становится все более разборчивым, так как у него шире возможности для выбора. (В других странах менее конкурентоспособные местные производители предлагают товары более низкого качества и в более узком ассортименте.) Утонченный вкус розничных торговцев мебелью и обувью в Италии, как уже говорилось ранее, является отражением сильной внутренней конкуренции между местными фирмами – производителями мебели и обуви, активно ищущими каналы сбыта. Розничные торговцы также конкурируют между собой и предлагают итальянскому потребителю широкий ассортимент товаров, воспитывая таким образом их вкус. Конкурентоспособная на мировом уровне отрасль создает на внутреннем рынке такие условия, которые укрепляют эту конкурентоспособность.

Энергичная конкуренция на внутреннем рынке может также усилить иностранный спрос. Группа местных соперников создает национальный престиж отрасли. Иностранные покупатели это замечают и включают страну в число потенциальных продавцов. Хорошим примером является производство косметических карандашей. Иностранные косметические фирмы выбрали немецких поставщиков для выпуска нового типа изделий, опираясь на мировую известность группы немецких производителей в Нюрнберге<sup>5</sup>.

Наличие успешно действующих родственных и поддерживающих отраслей также может усилить международный спрос на товар, производимый отраслью. Один путь – через перенос репутации. Например, швейцарские часы в 50–60-х годах перенесли свою репутацию на другие швейцарские точные механические изделия. То же самое произошло в 80-е годы с бытовой электроникой, когда марка "Сделано в Японии" стала означать качество и высокий уровень оформления во все более расширявшемся ассортименте товаров, производимых различными японскими компаниями. Другой путь, которым конкурентоспособ-

ность смежных отраслей может улучшить параметры спроса, — через продвижение сопутствующих товаров — уже описан ранее.

На интернационализацию внутреннего спроса воздействуют также факторные параметры, особенно механизмы, создающие эти факторы. Страна с высокоразвитыми механизмами, относящимися к какой-либо отрасли, влечет иностранных студентов и фирмы, которые учатся и наблюдают. Эти студенты и фирмы зачастую обеспечивают иностранный спрос на местные товары и услуги. Подобный пример обсуждался ранее: роль иностранных врачей, получающих образование в США.

### **Развитие родственных и поддерживающих отраслей**

Наличие, размеры и международный успех родственных и поддерживающих отраслей в какой-либо стране зависят от других детерминантов. Некоторые наиболее важные взаимосвязи изображены на рисунке 4-3.

Параметры факторов в отрасли, а особенно создающие их механизмы также могут оказывать влияние на развитие родственных и поддерживающих отраслей, которые получают выгоду от течения в них знаний, навыков и технологий, накопленных в какой-либо конкретной отрасли.

Широта и специализация поддерживающих отраслей возрастают в зависимости от масштабов и темпов роста внутреннего спроса на товар<sup>6</sup>. Когда внутренний спрос значителен, возникают новые специализированные поставщики, чтобы покрыть неудовлетворенный спрос, отгеснить импорт либо выполнить более производительную или эффективно работу, ранее осуществлявшуюся на внутрифирменном уровне. Производительность местных поставщиков часто возрастает с расширением масштабов производства.

Однако наиболее сильное влияние на развитие родственных и поддерживающих отраслей оказывает активная внутренняя конкуренция. Группа местных фирм, успешно действующая на мировом рынке и продающая свои товары во всех странах, направляет международный спрос на отечественную отрасль-поставщика. Например, крупнейшая в мире группа фирм — производителей полупроводников в Японии способствовала зарождению в этой стране мировых лидеров — поставщиков оборудования по производству полупроводников.

В то время как отдельной компании приходится привлекать к себе внимание поставщиков оборудования и услуг, которые обслуживают также и другие отрасли, группа внутренних конкурентов уже заставляет с собой считаться. Существующие поставщики создают товары и услуги, удовлетворяющие запросы данной отрасли. Поставщики широкого профиля создают специальные отделы по обслуживанию этой отрасли. Например, большое скопление конкурентов в кино и на телевидении в Голливуде привело к выдвиганию специализированных групп поставщиков, занимающихся спецэффектами, дизайном костюмов и страховкой постановок. Качество их работы и близость к студиям только усиливают конкурентоспособность Голливуда.

Группа успешно действующих на мировом рынке внутренних конкурентов заставляет развиваться и отрасли-поставщики. Энергичная конкуренция между

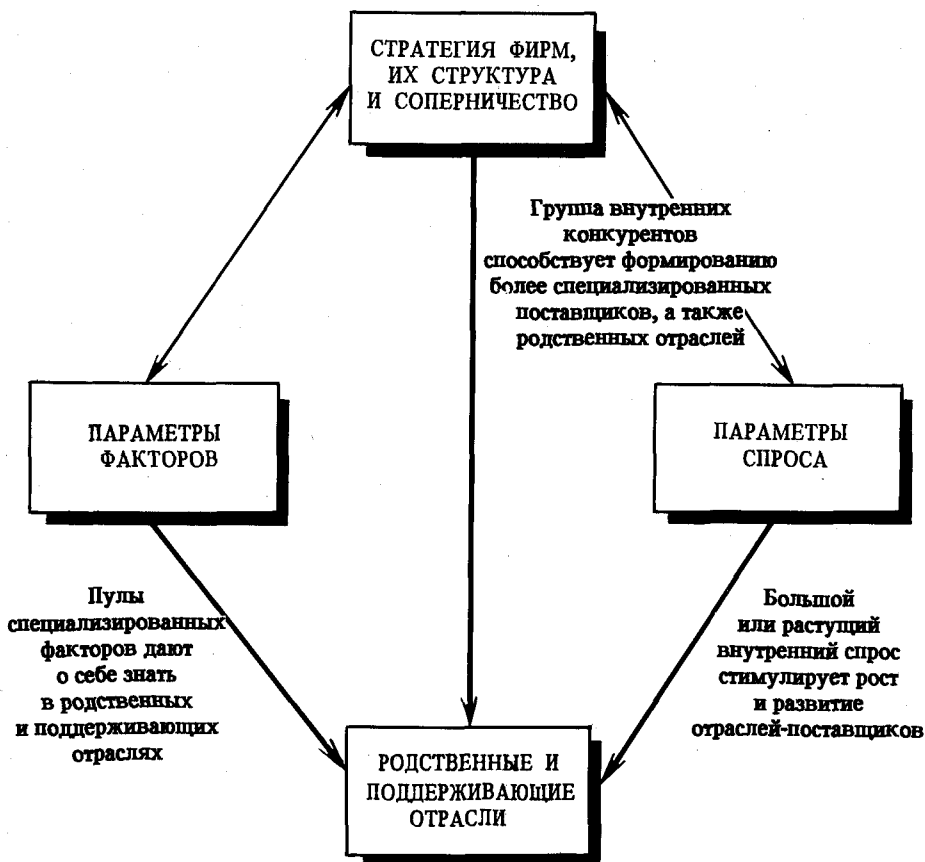


Рис. 4-3. Влияние на развитие родственных и поддерживающих отраслей

покупателями заставляет поставщиков постоянно совершенствовать свои производства, чтобы не оказаться вне игры. Близость отечественных производственных баз облегчает обмен и сотрудничество в научно-исследовательских работах. Отрасли-поставщики могут обслуживать своих клиентов и за границей, способствуя таким образом глобализации и своих собственных операций.

Группа внутренних конкурентов в большей мере, чем одна доминирующая фирма, способна оказывать положительное влияние на развитие местных поддерживающих отраслей. Наличие конкурирующих внутренних покупателей уменьшает риски поставщиков, связанные с продажей их товара, и рыночную власть одного отдельного покупателя, поощряя таким образом новые фирмы заниматься поставками, а также стимулируя новые инвестиции и специализацию<sup>7</sup>. Кроме того, существование большого числа внутренних покупателей, у каждого из которых имеются свои индивидуальные потребности, способствует



техническому прогрессу и созданию научно-исследовательских центров, ускоряющих темпы инновационных процессов.

Есть множество случаев образования конкурентоспособных отраслей-поставщиков путем их выделения из отраслей-покупателей. Например, в Дании хорошо развитые, ориентированные на экспорт молочное производство и рыболовство стимулировали десятки поддерживающих отраслей, таких как выпуск оборудования для переработки пищевых продуктов, производство рыболовецких судов, лакокрасочных материалов, нужных для судостроения, изготовление аппаратов для радиотелефонной связи. Некоторые из этих отраслей способны конкурировать на мировом рынке. В Германии всемирно известное химическое производство способствовало развитию своих поставщиков – конкурентоспособных на мировом рынке производителей насосов, контрольно-измерительных приборов для жидкостей и множества других продуктов, необходимых для развития химического сектора. США одни из первых достигли успеха в электронике, и это привело к выходу на мировой уровень отраслей-поставщиков, производящих контрольно-измерительные приборы.

Активная внутренняя конкуренция часто ведет к появлению новых фирм и в конечном счете к завоеванию смежными отраслями прочных позиций на мировом рынке. Например, многие ведущие японские производители фотоаппаратуры стали одновременно производить небольшие копировальные аппараты. Их технологии в сфере оптики и международная торговая сеть привели к мировому лидерству Японии в этой области. Такие случаи – не редкость. Например, итальянские производители станков стали заниматься оборудованием по автоматизации предприятий, а корейские производители телевизоров – видеоманитофонами.

### **Влияние на внутреннюю конкуренцию**

На структуру местной промышленности также оказывают влияние другие детерминанты. Особенно велико их воздействие на число, квалификацию и стратегию внутренних конкурентов (см. рис. 4-4).

Параметры спроса благоприятствуют развитию конкуренции на внутреннем рынке, когда требовательные и искушенные покупатели изыскивают новые источники и поощряют появление новых конкурентов. Это имеет особое значение, когда у компаний есть соответствующая квалификация, а продукцию поставщиков они рассматривают как стратегически важную. Хороший тому пример – производство роботов в Японии. Многие лидеры в этой области, такие как "Мацусита" и "Кавасаки", являются одновременно крупными роботопользователями. Вначале они изобрели роботов для внутреннего пользования, а затем стали их продавать. Этот пример показывает, как искушенные потребители, начинающие заниматься каким-либо производством, могут привести ясное понимание нужд покупателя, а также свои технологии, способствуя таким образом росту конкурентоспособности. Реакция других фирм отрасли на появление новых компаний улучшает ситуацию в отрасли в целом. Новые компании, создаваемые бывшими служащими фирм-потребителей в той же



Рис. 4-4. Факторы, влияющие на внутреннюю конкуренцию

самой сфере, приводят к аналогичным последствиям. Быстрое завоевание рынка новым товаром также может стимулировать создание в стране новых фирм, причем не только потребителями, но и фирмами из других отраслей.

Появление новых фирм также прямо или косвенно зависит от национальных позиций в родственных и поддерживающих отраслях. Фирмы с уже установившейся репутацией, начинающие производство в отраслях-потребителях или родственных отраслях, а также совершенно новые компании создают в стране особо благоприятные условия для инвестиционных и инновационных процессов. Поставщики, особенно те из них, которые конкурентоспособны на мировом рынке, часто внедряются в отрасли, где заняты их потребители. Например, в Швеции "Сэндуик" от производства специальных видов сталей перешел к производству оборудования для горного бурения, а СКФ – от специальных видов стали к шарикоподшипникам. Сильные позиции поставщиков в базовом

производстве часто обеспечивают им преимущества при переходе в потребляющие отрасли. Поставщики, начиная заниматься новым производством, приносят с собой квалификацию и ресурсы из своего основного производства. Эти преимущества могут направить конкуренцию в отрасли по новому руслу, обеспечивая базу для роста конкурентоспособности. Они часто делятся торговыми марками, каналами распространения продукции и технологиями.

Когда поставщики начинают свое производство в потребляющих отраслях, у них уже имеются в наличии средства для передачи информации и необходимых знаний, что служит поддержанию вертикального взаимодействия, столь важного для укрепления конкурентоспособности. Новые предприятия – выходцы из поставляющих отраслей часто демонстрируют такую приверженность своему новому делу, что компании, организуемые вне всяких связей с основным производством, не могут с ними в этом сравниться. Поставщики считают свое новое дело стратегически важным, так как оно связано с их базовым производством, и репутация их торговой марки часто бывает поставлена на карту. Первостепенное значение приобретают долгосрочные цели, а важность сиюминутной прибыли уменьшается.

Даже если фирмы-поставщики с мировым именем не начинают сами новое производство в потребляющей отрасли, они часто служат источником для образования отделений или создания компаний другими способами. Часто служащие, занятые в фирмах-поставщиках, бросают свое место, чтобы основать новое производство в тех отраслях, которые они обслуживали. Это происходит тогда, когда представляется возможность лучше использовать имеющиеся квалификацию и технологии. Эти новые фирмы обладают связями и навыками, которые могут стать серьезным преимуществом. Хорошо развитые отрасли-поставщики (субподрядчики) облегчают также вступление в потребляющую отрасль тех фирм, которые занимаются сборкой. Например, наличие в Японии поставщиков большого числа различных деталей способствовало образованию фирм по производству швейных машин или аудиотехники для автомобилей.

Почти эти же причины лежат в основе положительного влияния на образование в отрасли новых фирм со стороны конкурентоспособных родственных отраслей. Престижная отрасль часто привлекает внимание к отраслям, смежным с ней. Время, когда происходит внедрение компаний из одной национальной отрасли в другую, не случайно. Часто смежная диверсификация происходит в связи с тем, что базовая отрасль или насыщает рынок, или приходит в упадок. Это затрагивает всех конкурентов в стране в одно и то же время, поэтому типичным является такое развитие событий, когда ряд местных компаний одновременно начинают внедряться в родственную отрасль. Имитация усиливает этот процесс.

Новые фирмы, возникающие из родственных отраслей, равно как из отраслей – поставщиков и потребителей, представляют собой тип новых предприятий, который благотворнее всего влияет на укрепление национальной конкурентоспособности. Они часто переносят в новое производство свою компетентность, что ведет к созданию преимуществ более высокого порядка. Например, многие японские производители персональных компьютеров начинали с бытовой электроники. В то время как общая доля Японии в мировом производстве

персональных компьютеров невелика, она имеет прочные позиции в производстве ноутбуков, где большую роль играют компактность размеров и дисплеи с изображениями на основе жидких кристаллов. В этих областях японские фирмы обладают уникальными возможностями, которых нет у американских и европейских конкурентов.

Особо высокий уровень конкурентоспособности появляется тогда, когда в новой отрасли собираются фирмы, возникшие из большого числа различных родственных отраслей и поставщиков. В этом случае наблюдаются совершенно разные подходы к конкуренции и процветают инновационные процессы. Фирмы, вышедшие из таких отраслей, имеют такие же большие шансы на успех, как и бывшие поставщики. Например, японские производители оборудования для офисов, которые начали заниматься факсимильной аппаратурой, стремились сохранить репутацию своей торговой марки и завоевать таким образом каналы распространения для своей новой продукции.

Наконец, на структуру национальной промышленности оказывают влияние механизмы создания специализированных факторов, определяющие процесс возникновения в отрасли совершенно новых компаний. Есть много примеров, когда исследовательские лаборатории, академические факультеты или учебные учреждения становились источниками предпринимательства. Например, биотехническая отрасль в США была основана университетскими учеными, которые создали первые компании в этой области.

### **Конкуренция на внутреннем рынке и национальный "ромб"**

Как уже отмечалось, наиболее важным результатом данного исследования явился вывод о том, что в тех отраслях, где страна обладает преимуществом на внешнем рынке, имеется несколько внутренних конкурентов. Соперничество имеет самое прямое отношение к стимулированию инноваций и совершенствованию производственного процесса. Его значение увеличивается еще и тем, что соперничество заставляет фирмы использовать преимущества других детерминантов, таких как требовательные покупатели или опытные поставщики. Но эти выгоды внутренней конкуренции, уже описанные в предыдущей главе, лежат на поверхности, их легче всего заметить. Наше исследование показывает, что внутренняя конкуренция оказывает благотворное влияние на развитие национальной экономики и другими способами. Вот их краткое изложение:

- стимулирование возникновения новых соперников через отделение от фирмы;
- создание и привлечение факторов;
- совершенствование и расширение внутреннего спроса;
- развитие родственных и поддерживающих отраслей;
- ориентация правительственной политики на более эффективные направления.

## ДЕТЕРМИНАНТЫ КАК СИСТЕМА

Страна достигает успеха в международной конкуренции в том случае, если у нее есть преимущества в "ромбе". Поскольку условия успеха в различных отраслях и производственных сегментах далеко не одинаковы и поскольку ограниченность ресурсов препятствует успеху одновременно во всех отраслях, страна может добиться успеха в одной и потерпеть неудачу в другой.

Во многих наиболее успешных национальных отраслях часто бывает трудно определить, в чем причина высокого уровня конкурентоспособности. Взаимодействие детерминантов имеет столь сложный характер, что зачастую трудно понять, где причина, а где следствие. Национальная и экономическая среда становится со временем более благоприятной для конкуренции в процессе перестройки самого "ромба". Вся система также находится в непрерывном движении. Национальная отрасль или постоянно развивается, отражая изменяющиеся обстоятельства, или же приходит в упадок.

Наличие преимуществ во всем "ромбе" бывает не всегда необходимо для конкурентоспособности простых и ресурсоемких отраслей, а также в стандартизированных, с низкой технологией сегментах более передовых производств. Зачастую основную роль здесь играют факторные издержки. На стандартизированных сегментах, чувствительных к изменениям цены, технологии, получаемой по лицензии или закупаемой за рубежом в виде оборудования, может быть достаточно, и в преимуществах внутреннего спроса нет нужды, так как виды и характеристики производимой продукции хорошо известны и легко поддаются копированию. Наличие таких отраслей и сегментов, как станет в дальнейшем ясно, является благоприятным моментом на ранних этапах развития национальной экономики.

Однако конкурентоспособность более сложных отраслей редко зависит только от одного детерминанта. Обычно комбинация преимуществ нескольких детерминантов создает такие условия, при которых фирма может достичь успеха на внешнем рынке. Это объясняется тем, что конкурентоспособность сложных отраслей в основном зависит от темпов внедрения инноваций и улучшения производственных процессов. Те фирмы, у которых нет искушенных покупателей на внутреннем рынке, хороших поставщиков и других благоприятных детерминантов, сталкиваются с серьезными трудностями при внедрении инноваций и проигрывают своим соперникам, обладающим этими преимуществами. Как подчеркивалось в предыдущей главе, очень важным является то, что благоприятное влияние одного детерминанта зависит от состояния других. Например, способность японских фирм, производящих бытовую электронику, наживать капитал на требовательных покупателях и быстром насыщении внутреннего рынка зависит от наличия высококвалифицированных рабочих и инженеров по электронике, от целей, характер которых способствует развитию инвестиционных процессов, и от энергичной конкуренции на внутреннем рынке. Наличие широких преимуществ в "ромбе" важно также и потому, что взаимодействие между детерминантами порождает новую информацию, новые навыки и новых участников отраслевой конкуренции, что ведет к более быстрому внедрению инноваций и совершенствованию конкуренции. Хотя фирма

может вначале достичь высокого уровня конкурентоспособности, используя преимущества только одного детерминанта, этот уровень будет трудно поддерживать без опоры на другие.

Даже в наиболее передовых отраслях и сегментах для достижения успеха на мировом рынке не всегда необходимо наличие преимуществ во всех детерминантах. Например, японские фирмы добились успеха в производстве печатных машинок, несмотря на небольшой спрос на внутреннем рынке. Швейцарская фирма "Серберус" является мировым лидером в производстве детекторов пожарной сигнализации, хотя на родине у нее нет конкурентов. Если в стране какой-либо детерминант находится в неблагоприятных условиях, успех достигается благодаря тому, что в других детерминантах есть такие преимущества, которые компенсируют недостатки. Например, в Японии первые производители печатных машинок возникли в результате процессов смежной диверсификации в хорошо известных компаниях, таких как "Бразер", основным занятием которых было производство швейных машинок. Они использовали уже имеющиеся технологии, готовых поставщиков качественных деталей, относительно низкую заработную плату квалифицированных рабочих и хорошо развитую дистрибьюторскую сеть. К фирмам – производителям швейных машинок позже присоединились другие японские предприятия, например компании, занятые производством электроники, стремившиеся захватить как можно более прочные позиции в сфере автоматизации офисов. Результатом явилось жестокое соперничество между большим количеством различных конкурентов на внутреннем рынке. Наоборот, в Америке и Европе число соперников было невелико, производственные технологии не были автоматизированы и конкуренция заглохла. Ярко выраженные преимущества в родственных и поддерживающих отраслях в сочетании с сильной конкуренцией позволили японским фирмам – производителям пишущих машинок добиться успеха даже без сильных позиций на внутреннем рынке.

Однако характеристики спроса сыграли все-таки довольно интересную роль. В 50-е годы иностранная валюта, которой было в то время в Японии совсем мало, использовалась для импорта продуктов питания и сырья. Было совершенно невозможным тратить валюту на закупку пишущих машинок. Между тем японские компании нуждались в них для того, чтобы вести переписку на иностранных языках со своими зарубежными клиентами и чтобы общаться с американскими оккупационными властями. Этот спрос, хоть и небольшой, мог быть удовлетворен только местным производством. В результате "Бразер" и другие производители швейных машинок, которые уже приспособились к производству сложного оборудования, стали заниматься и этим делом. При ближайшем рассмотрении обнаруживается, что каждый из четырех детерминантов сыграл определенную роль в создании преимуществ в большинстве успешно конкурирующих национальных отраслей.

Пример "Серберус" показывает, как может быть компенсирован недостающий детерминант. Основатель этой фирмы изобрел ионизационный детектор дыма в ходе своих физических исследований в Политехническом институте в Цюрихе. Несмотря на то что у фирмы практически не было конкурентов на швейцарском рынке, высокий спрос обусловил дальнейшее развитие компании.

Швейцарцы боятся рисковать (в Швейцарии самый высокий в мире процент страхования всех видов), и наличие здесь отраслей, для которых пожар представляет серьезную опасность, таких как банки, гостиничное дело, химическое производство, послужило стимулом для повсеместного спроса на соответствующее оборудование. Производители таких устройств, как водные распылители, системы безопасности, сыграли роль внутренних конкурентов. Поэтому "Серберус" был вынужден рекламировать своим покупателям преимущества детекторов для обнаружения дыма, заставил местные правительственные органы принять законы о необходимости установления этих приборов, а также уговорил страховые фирмы поощрять их установку.

В малых странах отсутствие внутреннего соперничества иногда может быть компенсировано полной открытостью внутреннего рынка для международной конкуренции и глобальными стратегиями, в рамках которых национальные фирмы могут беспрепятственно состязаться со своими соперниками из многих других стран. Все эти условия подходят "Серберус". Хотя случаи, когда фирма добивается успеха в своей стране при полном отсутствии внутренней конкуренции, сравнительно редки. Чаще фирмы могут компенсировать недостающий детерминант тогда, когда становятся лидерами на внешнем рынке. Тут глобальные стратегии могут использоваться для выборочного привлечения преимуществ из других стран, и фирмы могут привлечь к себе внимание и поддержку иностранных потребителей и поставщиков.

Некоторые из детерминантов национального преимущества связаны с чем-то одним, например с наличием взыскательных потребителей определенного продукта или особенных родственных и поддерживающих отраслей. Другие национальные атрибуты могут применяться более широко и оказывать влияние на ряд отраслей в достижении ими успеха в конкурентной борьбе. Например, знание языков швейцарцами, разборчивые японские потребители и передовые позиции США в производстве программного обеспечения способны оказать благотворное воздействие на развитие многих отраслей.

Хотя широко доступные источники роста конкурентоспособности могут обеспечить успех в ряде отраслей, в том случае если у страны есть реальное превосходство, ни один из этих источников не имеет решающего значения для экономики в целом или даже для ее части. Более того, обобщенные национальные характеристики редко бывают единственными в своем роде, и некоторым иностранным фирмам с узкоспециальными местными условиями бывает довольно легко проникнуть на внутренний рынок.

В большинстве отраслей страна добивается успеха в том случае, если происходит комбинация широко доступных преимуществ с узкоспециальными, характерными для отдельной отрасли или для небольшой группы отраслей. Например, в производстве факсимильной аппаратуры Япония сочетала доступную всем отраслям квалифицированную и заинтересованную рабочую силу с общим преимуществом комплексной автоматизации и массового производства и с единственными в своем роде параметрами спроса на телефаксы, такими как невозможность использования телексов и наличие групп крупных многонациональных корпораций, испытывающих острую потребность в международных коммуникациях. Также были использованы сильные позиции ряда родственных

и поддерживающих отраслей, таких как производство мини-моторов, фотоаппаратуры, копировальных машин и оборудования для автоматизации офисов. В то же время США не смогли извлечь выгоду из высокого уровня базовых исследований в области важных общих технологий, так как отсутствовали другие детерминанты, относящиеся к узкоспециальным отраслям.

### Сохранение преимуществ

Преимущество сохраняется в том случае, если его источники постоянно расширяются и совершенствуются. Некоторые детерминанты обеспечивают более надежную базу для поддержания преимуществ, чем другие. Например, совокупность всех производственных факторов имеет меньшее значение, чем наличие специализированных и неординарных механизмов создания факторов. В широком плане те условия, которые обеспечивают динамическое преимущество (более быстрые инновационные процессы, преимущество более раннего начала производства, необходимость совершенствования производственных процессов), играют большую роль, чем те, которые обеспечивают статическое преимущество (цены на ресурсы и большие размеры внутреннего рынка). Структура спроса часто более важна, чем его размер, в то время как интенсивность внутренней конкуренции важнее, чем наличие у фирмы выхода на международный рынок.

В то время как слабости одного или двух детерминантов необязательно препятствуют достижению высокого уровня конкурентоспособности, самый высокий ее уровень все-таки бывает связан с комплексом взаимосвязанных и усиливающих друг друга преимуществ во многих детерминантах. Иностранные конкуренты часто могут воспроизвести то или иное преимущество (особенно в факторных издержках за счет иностранных источников) или же иногда структуру спроса (путем торговли на внутренних рынках других стран). Более того, национальная позиция в отношении отдельных детерминантов не может быть единственной в своем роде. Однако национальные преимущества возникают тогда, когда уникальной является вся система в целом. Всю систему продублировать трудно, на это уйдет много времени. Взаимозависимость и взаимообусловленность детерминантов играют очень важную роль, поэтому очень трудно проникнуть в данную систему из страны, имеющей другую внутреннюю базу. Часто процесс построения системы детерминантов затягивается. Но, когда она наконец бывает построена, это дает такой импульс развитию всей национальной промышленности, что иностранным соперникам бывает очень трудно ему противостоять.

Вероятность достижения и поддержания преимущества в отрасли зависит от того, насколько эффективно осуществляется в стране взаимодействие между детерминантами. Там, где оно осуществляется особенно хорошо, страна добивается успеха. Насколько быстро и эффективно конкуренты способствуют развитию своих поставщиков? Как быстро покупатели совершенствуют свои запросы? Сколько новых производителей возникает (под воздействием механизмов, создающих производственные факторы) или выходит из числа бывших поставщиков или потребителей?



Эффективность этого взаимодействия частично зависит от других детерминантов, таких как возможность возникновения новых коммерческих структур. Она также зависит от гибкого реагирования учреждений, частных лиц и фирм этой страны, которые каким-либо образом связаны с этой отраслью. Географическая концентрация фирм, клиентов, поставщиков и институтов, способствующих созданию факторов, также играет роль, о которой речь пойдет позднее.

Похожие рассуждения применимы и в том случае, если речь идет о способности страны с течением времени развивать и совершенствовать свои преимущества в конкретных отраслях. В нескольких странах одновременно могут существовать схожие ситуации в одном или двух детерминантах. Скорость и эффективность развития всего "ромба" определяют, какая страна добьется преимущества.

Многонациональная корпорация, имеющая внутреннюю базу в другой стране, столкнется с большими трудностями, воспроизводя национальный "ромб", даже если и организует свой филиал в этой стране и будет использовать скоординированную глобальную стратегию. Затраты на координацию, недостаток информации увеличивают шансы того, что зарубежная многонациональная корпорация не сможет в полной мере использовать национальные преимущества. Местные фирмы будут иметь более открытый доступ на внутренний рынок и более тесную взаимосвязь с местными покупателями. Они также смогут лучше использовать преимущества местных поставщиков и местных механизмов создания факторов и будут больше подвергаться положительному влиянию внутренней конкуренции. Чтобы выстоять в неблагоприятных условиях, местному филиалу иностранной многонациональной корпорации придется на самом деле перейти на внутреннюю базу. Но для того, чтобы превратить филиал в местную компанию, наряду с основными средствами НИОКР требуется всемирный стратегический контроль бизнеса.

## КЛАСТЕРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ОТРАСЛЕЙ

Как станет ясно из анализа отдельных стран в части III книги, конкурентоспособные отрасли не могут распределяться равномерно в национальной экономике. Системная природа "ромба" способствует созданию кластеров национальных конкурентоспособных отраслей. Процветающие отрасли обычно связаны вертикальными (покупатель/поставщик) или горизонтальными (общие клиенты, технологии, посредники и т.д.) взаимоотношениями.

Особенно ярким примером является Дания. Рисунок 4-5 показывает, как ряд конкурентоспособных на мировом рынке датских отраслей связаны между собой. Кроме того, в Дании существуют кластеры конкурентоспособных отраслей, связанных с производством товаров для дома (обстановка и хозяйственные товары) и здравоохранением (фармацевтика, витамины, медицинское оборудование и т.д.). Кластер отраслей здравоохранения связан с сельскохозяйственным кластером через технологии и требования к сырью.

Швеция конкурентоспособна в производстве не только целлюлозы и бумаги, но и деревообрабатывающего оборудования, варочных котлов, конвейер-

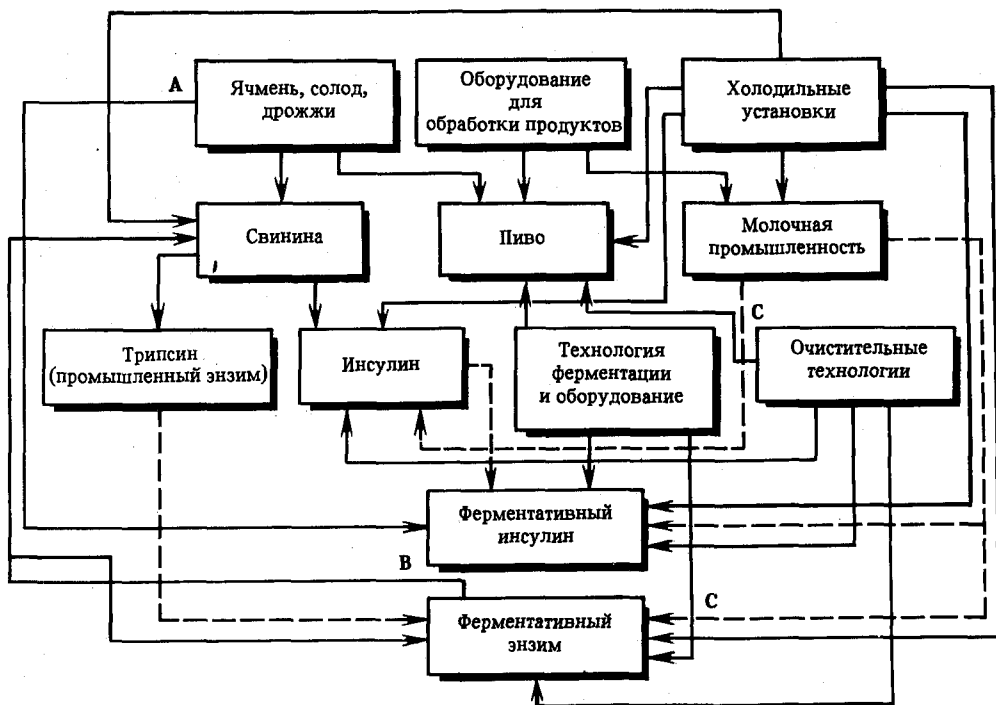


Рис. 4-5. Кластеры конкурентоспособных отраслей в экономике Дании

Условные обозначения:

А — Ячмень, дрожжи и солод используются как питательная среда для выращивания микроорганизмов, необходимых при ферментации инсулина и энзима.

В — Начальный спрос на очищающие энзимы приходит со скотобоен.

С — Производители инсулина и энзима черпают квалифицированные трудовые ресурсы в молочной промышленности.

——— Отношения с поставщиками.

- - - - Общие технологии и общие ресурсы.

ных систем, контрольно-измерительных приборов, оборудования для производства целлюлозы и бумаги, а также бумагосушильного оборудования. Хотя в общем Швеция не имеет конкурентоспособной на мировом рынке химической промышленности, она достигла этого уровня в производстве химических веществ для целлюлозно-бумажной промышленности. В Италии крупные кластеры объединяют производства бытовых товаров, еды, а также модных одежды и обуви. В более крупных странах имеется большее число кластеров, но их присутствие всегда четко выражено. В Германии, например, выделяются кластеры в следующих отраслях: химическое производство, металлургия, транспорт и печать. В каждом из этих случаев страна достигла успеха в производстве конечного продукта, оборудования для изготовления этого продукта,

специализированных ресурсов, а также часто в родственных производствах. Создается впечатление, что феномен кластеров встречается во всех странах, включая и те, которые не рассматривались. Например, в Израиле основные кластеры образуются в сельском хозяйстве (культуры, удобрения, ирригационные установки, другое специальное оборудование) и в обороне<sup>8</sup>.

Примеры высокого уровня конкурентоспособности во всех изученных нами странах, которые будут подробно рассматриваться в части III, демонстрируют повсеместное распространение кластеров. Они столь многочисленны, что кажутся главной чертой всех высокоразвитых национальных экономик<sup>9,10</sup>.

Причины возникновения кластеров прямым образом связаны с детерминантами национального преимущества и являются проявлением их систематического характера. Одна конкурентоспособная отрасль помогает созданию другой в процессе взаимоукрепляющих отношений. Такая отрасль часто бывает самым требовательным покупателем товаров и услуг, от которых она зависит. Ее наличие в стране становится важным фактором, определяющим рост конкурентоспособности отрасли-поставщика<sup>11</sup>. Лидерство США в производстве фасованных потребительских товаров и товаров длительного пользования внесло свой вклад в успех американской рекламы. Прочные позиции Японии в производстве бытовой электроники явились результатом того, что успех Японии в полупроводниках был направлен на разработку и производство ячеек памяти и интегральных схем, которые используются при изготовлении электронных товаров. Америка же сохраняет лидерство в производстве сложных логических схем, используемых в компьютерах, телекоммуникациях, оборонной электронике – во всех тех отраслях, где фирмы США конкурентоспособны. Не так давно сильные позиции японских автомобильных компаний на мировом рынке помогли их поставщикам подняться на тот же уровень. Наличие отраслей-покупателей, достигших мирового уровня, может не только приносить выгоду своим поставщикам на внутреннем рынке, то также помочь им выйти на внешний. Японские поставщики автозапчастей в настоящее время налаживают свое производство за границей, так как японские производители автомобилей уже вышли на мировой уровень.

Конкурентоспособные поставщики также способствуют развитию в стране потребляющих отраслей. Они обеспечивают их технологиями, стимулируют развитие общих производственных факторов, порождают новых производителей. Одна отрасль, конкурентоспособная на мировом рынке, может также создать ряд новых смежных отраслей, обеспечивая им легкий доступ к квалифицированной рабочей силе, используя родственную диверсификацию признанных компаний или стимулируя возникновение новых фирм путем отделения.

Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку. Выгода распространяется по всем направлениям связей. Активная конкуренция в одной отрасли распространяется на другие отрасли кластера. Новые производители, приходящие из других отраслей кластера, ускоряют развитие, стимулируя различные подходы к НИОКР и обеспечивая необходимые средства для внедрения новых стратегий и квалификаций. Происходит свободный обмен информацией и быстрое распространение

новшеств по каналам поставщиков или потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами. Взаимосвязи внутри кластера, часто абсолютно неожиданные, ведут к разработке новых путей в конкуренции и порождают совершенно новые возможности. Людские ресурсы и идеи образуют новые комбинации. Силиконовая долина является хорошим тому примером.

Кластер становится средством для преодоления замкнутости на внутренних проблемах, инертности, негибкости и сговоров между соперниками, которые уменьшают или полностью блокируют благотворное влияние конкуренции и появление новых фирм. Наличие кластеров способствует увеличению обмена информацией и вероятности появления новых подходов, а также возникновению новых производителей, появляющихся из отраслей-потребителей (поставщиков), из смежных отраслей или же путем отделения. В некотором смысле они играют роль создателя аутсайдеров, которые могут внести что-то новое в конкурентную борьбу. Таким образом национальные отрасли получают возможность поддержать свое преимущество, а не отдать его тем странам, которые более склонны к обновлению.

Наличие целого кластера отраслей ускоряет процесс создания факторов там, где имеется группа внутренних конкурентов. Все фирмы из кластера взаимосвязанных отраслей делают инвестиции в специализированные, но родственные технологии, информацию, инфраструктуру, человеческие ресурсы, что ведет к массовому возникновению новых фирм. Кластер в целом способствует крупным капиталовложениям и специализации. Нередки совместные проекты отраслевых ассоциаций, в которых участвуют взаимосвязанные фирмы из разных отраслей. Правительства и университеты уделяют кластерам много внимания. Все новые таланты привлекаются в кластеры, так как растут их размеры и престиж. Международная репутация страны в этих областях также возрастает.

Кластер конкурентоспособных отраслей становится чем-то бóльшим, чем простая сумма отдельных его частей. Он имеет тенденцию разрастаться, так как одна конкурентоспособная отрасль порождает другую. Направление этого роста зависит от структуры самих кластеров, которые различны в разных странах. Показательны два примера. В Японии прослеживается тенденция развития кластеров по горизонтали, так как признанные японские компании активно пытаются проникнуть в родственные отрасли, чему способствует природа их целей и склонность к внутренней диверсификации. В Италии кластеры развиваются по вертикали, так как новые компании отделяются для того, чтобы обслуживать еще более специализированные ниши, и начинают заниматься поставками. Смежная диверсификация существующих компаний встречается более редко.

В процессе развития кластера экономические ресурсы начинают притекать к нему из изолированных отраслей, которые не могут использовать их столь же продуктивно. Чем более отрасли ориентированы на международную конкуренцию, тем более наглядным становится процесс образования кластеров.

Таким образом, национальная конкурентоспособность во многом зависит от уровня развития кластеров отдельных отраслей<sup>12</sup>. Этот факт имеет большое значение для правительственной политики и стратегии компаний.

## Взаимообмен внутри кластеров

В основе национального "ромба" и процесса образования кластеров лежит обмен информацией по поводу потребностей, техники и технологий между отраслями-покупателями, поставщиками и родственными отраслями. Когда осуществляется такой взаимообмен и в то же время поддерживается активная конкуренция в каждой отдельной отрасли, тогда создаются наиболее благоприятные условия для роста конкурентоспособности. Уже описывались некоторые из причин такого влияния взаимообмена, но пока почти ничего не сказано о механизме его воздействия. Между тем он очень важен, потому что эффективный взаимообмен между независимыми фирмами внутри страны далеко не очевиден (хотя и более вероятен, чем взаимообмен между фирмами разных стран). Фирмы из национальных кластеров имеют различные, иногда даже противоположные цели. Поставщики и покупатели, например, конфликтуют из-за цен и распределения прибылей. Это может негативно повлиять на обмен информацией между ними, так как каждый из них хочет пользоваться ею самостоятельно<sup>13</sup>. Тот факт, что взаимный обмен ставит в выгодные условия все местные фирмы в их конкуренции с иностранными соперниками, не снимает в полной мере их озабоченность своим собственным положением на рынке.

В разных странах, а внутри стран – в разных отраслях наблюдаются резкие различия в характере и эффективности действия кластеров. Страна достигает важных преимуществ там, где национальные особенности способствуют взаимообмену внутри кластеров. Наличие эффективного взаимообмена в отдельных отраслях или сегментах приводит к тому, что здесь очень быстро достигается и долго сохраняется высокий уровень конкурентоспособности, например в шведской горнодобывающей промышленности и производстве оборудования для нее.

Механизмами, способствующими взаимообмену между кластерами, являются те условия, которые способствуют более легкому движению информации и координации интересов горизонтально и вертикально связанных фирм<sup>14</sup>. Ниже приведены некоторые примеры.

Факторы, облегчающие движение информации:

- личные взаимоотношения на почве совместной учебы или службы в армии;
- связи, возникающие в научных сообществах или профессиональных ассоциациях;
- связи, обусловленные географической близостью;
- отраслевые ассоциации, обслуживающие кластеры;
- нормы поведения, такие как вера в длительные и прочные взаимоотношения.

Факторы, определяющие совпадение целей и совместимость внутри кластеров<sup>15</sup>:

- семейные или окопосемейные связи между фирмами;
- общая собственность внутри промышленной группы;
- долевое участие в акционерной собственности;
- взаимодействие между директорами фирм;
- национальный патриотизм.

Япония представляет собой интересный пример хорошо функционирующих кластеров (см. главу 8). Такая их деятельность поощряется рядом обстоятельств. Прежде всего бросаются в глаза большие группы (по-японски – “кейретсу”). Это свободные группировки фирм, имеющие взаимосвязи через акционерный капитал и оставшиеся от более жестко детерминированных предвоенных промышленных холдинговых компаний. Центром каждой группы является банк, такой как “Сумитомо бэнк” или “Мицубиси бэнк”.

Со стороны кажется, что существование группы существенно влияет на принятие решений и что фирмы – члены группы предоставляют друг другу гарантированные рынки. Но на самом деле группа (или материнский банк) оказывает относительно небольшое влияние на процесс принятия стратегических или даже тактических решений. Однако внутригрупповые связи играют большую роль в обеспечении функционирования кластеров. Компании консультируются друг с другом и хорошо работают вместе благодаря своим “особым” взаимоотношениям. Они сотрудничают в области технологического развития и посылают друг другу четкие сигналы о рыночном спросе. Например, НЕК и “Сумитомо кейбл” (обе из группы “Сумитомо”) работали вместе на протяжении многих лет в области развития технологии оптических волокон. НЕК специализируется в производстве электроники, а “Сумитомо кейбл” – в производстве оптических волокон и кабеля, то есть в деле, имеющем совершенно другие источники конкурентоспособности<sup>16</sup>. Преобладание родственной диверсификации в процессе внутреннего развития японских фирм также ведет к возникновению ряда подразделений, конкурирующих в вертикально и горизонтально связанных отраслях в пределах одной фирмы. Так как это новые образования, а не купленные у других компаний, между этими подразделениями происходит постоянный обмен информацией и квалифицированным персоналом.

В Японии существуют и другие важные механизмы, способствующие взаимодействию внутри кластеров. Один из них – это долевое участие в акционерной собственности, которым иногда крупные японские фирмы обладают в предприятиях своих поставщиков. Другим важным фактором является географическая близость фирм. Развитию взаимосвязей внутри кластера также способствует наличие личных отношений. Японцы могут всю жизнь поддерживать отношения со своими университетскими сокурсниками и регулярно с ними встречаться на протяжении десятилетий. Это создает каналы для обмена между родственными фирмами. Японские отраслевые ассоциации также обеспечивают информационный и технический обмен, часто узаконенный спонсорством правительства. Отраслевые ассоциации объединяют группу смежных отраслей и их поставщиков.

Японские кластеры также иллюстрируют и другое важное положение. В то время как существуют механизмы, способствующие взаимообмену между связанными отраслями, одновременно идет жесткая конкуренция внутри каждой отдельной отрасли. Процесс заключения сделки между продавцами и покупателями иногда проходит с трудом, так как в большинстве отраслей имеется много конкурентов, что оказывает на участников сделки определенное давление.

В Италии деятельности кластеров способствуют другие, не менее эффективные механизмы. Самыми важными из них являются семейные и околосемейные связи между фирмами. Кроме того, итальянская промышленность имеет ярко выраженную географическую концентрацию. Многие отрасли сосредоточены в одном или двух городах. Швейцарские группировки имеют другие отличительные признаки. Например, сеть личных взаимоотношений непременно возникает в ходе обязательной военной службы. В Швеции важную роль играют финансовые группы и отношения между директорами. В Германии похожую роль играют банки.

Механизмы, облегчающие взаимообмен внутри кластеров, наиболее сильны в Японии, Швеции и Италии, а относительно слабы – в Великобритании и США (см. главы 7, 8, 9)<sup>17</sup>. Однако этого нельзя сказать о всех отраслях этих стран в целом. Чтобы понять, в чем кроются источники их конкурентоспособности, необходимо глубже изучить отдельные виды производства. Например, интересен тот факт, что в США довольно успешно действуют кластеры в области здравоохранения и производства компьютеров. Здесь научные связи часто преодолевают природное нежелание американских менеджеров заниматься взаимным обменом информацией. И именно эти отрасли добились наибольших успехов на мировом рынке.

## ЗНАЧЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ

Фирмы-конкуренты из отраслей, имеющих международный успех, а иногда и целые кластеры часто располагаются в одном городе или районе. Например, большинство производителей шерсти в Италии сосредоточено в двух городах. В то же время, хотя высокая степень географической концентрации в Италии является общепризнанным фактом, ее роль недооценивается<sup>18</sup>. Все британские аукционеры располагаются в нескольких районах Лондона. Базель является родиной всех трех швейцарских фармацевтических гигантов. Датские производители вертолетов сконцентрированы в Хернинге. В Америке большинство ведущих рекламных агентств расположено на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке. Штаб-квартиры таких крупных производителей компьютеров, как "Контрол дэйта", "Крей рисерч", "Борофс" (сейчас это часть "Юнисис") и "Ханиуэлл", расположены в Миннеаполисе (штат Миннесота) или в его округе. Фармацевтические и смежные с ними компании, такие как "Мерк", "Смит клайн", "Америкэн сайнамид", "Скуиб", "Бектон-Дикинсон" и "С.Р. Бард", базируются в районе Нью-Джерси и Филадельфии. Авиационная промышленность сконцентрирована в Уичите (штат Канзас), а производство мини-компьютеров – в Бостоне.

Рисунки 4-6 и 4-7 изображают соответственно карты Италии и Германии\* с представленной на них выборкой отраслей, которые сгруппированы в одной-двух небольших географических областях.

Скопления внутренних конкурентов часто окружены поставщиками и располагаются в районах с наиболее существенными и требовательными поку-

\* Во время выпуска книги в США это была ФРГ. – *Прим. ред.*



Рис. 4-6. Географическая концентрация в некоторых отраслях промышленности Италии

пателями. Город или регион становятся уникальной ареной конкуренции. Информационные потоки, взаимные влияния в таком районе подтверждают наблюдение Альфреда Маршалла, что в некоторых местах дух той или иной отрасли "витают в воздухе"<sup>19</sup>. Хотя не все отрасли представляют собой такие яркие примеры, географическая близость соперников мирового уровня во всех странах оказывает большое влияние на процесс конкуренции<sup>20</sup>.

Концентрация фирм в процветающих отраслях часто является следствием того, что влияние отдельных детерминантов в "ромбе" и их взаимодействие усиливаются при наличии географической близости внутри страны. Концентрация соперников, их покупателей и поставщиков способствует росту эффективности и специализации производства<sup>21</sup>. Однако еще более важным является влияние географической концентрации на совершенствование производственных процессов и внедрение новшеств. Часто конкуренты, расположенные близко друг к другу, привносят в свое соревнование эмоциональный, ревност-



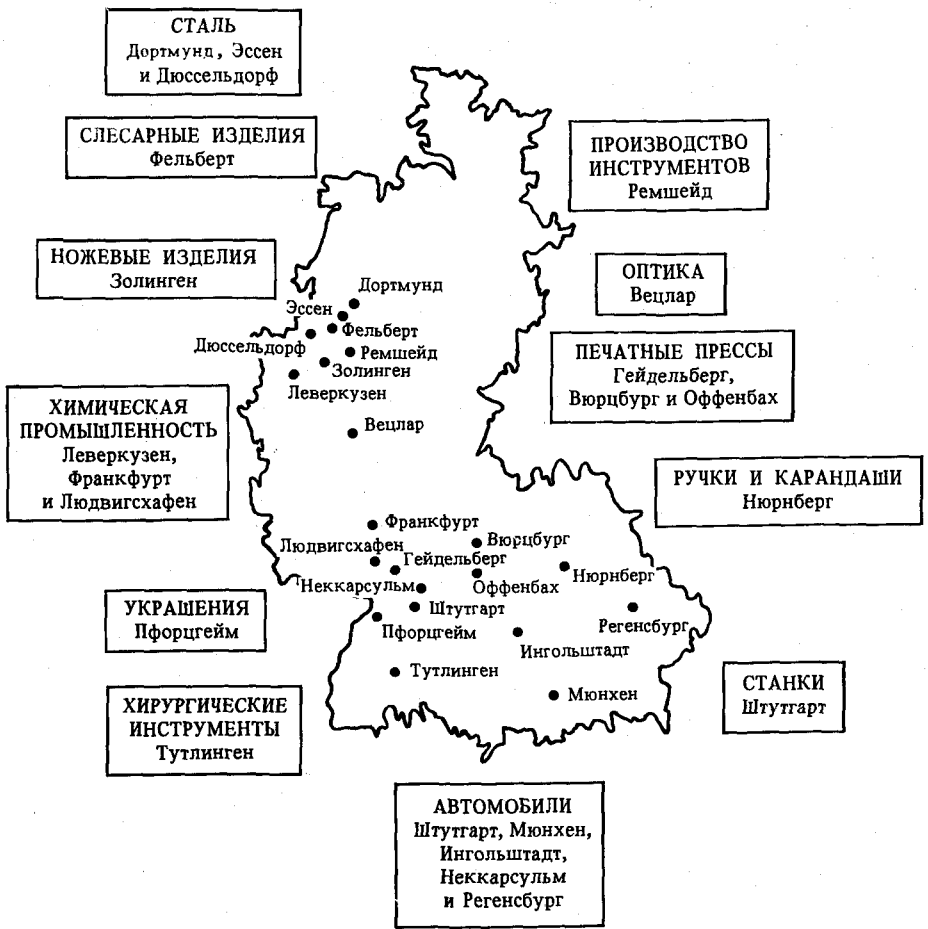


Рис. 4-7. Географическая концентрация в некоторых отраслях промышленности Германии

ный оттенок. Университеты, расположенные поблизости от группы конкурентов, чаще всего замечают ее и относятся к ней с должным вниманием. В свою очередь, конкуренты поддерживают и финансируют деятельность местных университетов. Поставщики, расположенные по соседству, имеют предпочтительные возможности для взаимобмена и кооперации в НИОКР. Требовательные клиенты-соседи предлагают прекрасные возможности передачи информации, участвуя в процессах установления уровня спроса и обмена технологиями<sup>22</sup> и предъявляя повышенные требования к уровню сервиса и качеству продукции. Географическая концентрация отрасли действует как сильный магнит, притягивая в нее талантливых людей и другие производственные факторы. Похожие аргументы можно применить и ко многим другим детерминантам.

Описанные процессы возникновения новых фирм также способствуют географической концентрации. Фирмы, возникающие в результате отделения, имеют тенденцию располагаться недалеко от компаний, от которых они отделились, так как предприниматели не только живут в этих районах, но и имеют там установившиеся контакты. Новые фирмы в отраслях – поставщиках и покупателях и в смежных отраслях также часто возникают в той же самой местности.

Географическая близость увеличивает концентрацию информации, поэтому фирмам бывает ее легче получить и соответственно отреагировать. Кроме того, возрастают скорость информационных потоков и темпы диффузии нововведений в рамках всей отрасли. В то же время такая близость препятствует распространению информации за пределы определенного региона, так как коммуникации принимают такие формы (как, например, личные контакты), при которых происходит крайне незначительная утечка информации. Также, находясь поблизости, легко наблюдать за поведением своего соперника, что ведет к пониманию необходимости совершенствования производства в той же мере, в какой это делает конкурент. Местный патриотизм смешивается с чисто экономическими мотивами, что заставляет фирму действовать более энергично. Процессы образования кластеров и взаимодействия между отраслями в кластере также идут более активно при наличии географической концентрации<sup>23</sup>. В такой ситуации быстрее находят свое разрешение трудности, с которыми сталкиваются кластеры, а их потребности быстрее удовлетворяются. Таким образом, географическая близость объединяет все разрозненные влияния в "ромбе" в настоящую систему.

Однако географическая концентрация заключает в себе определенный риск в долгосрочном плане, особенно если большинство конкурирующих фирм и их покупателей и поставщиков не способны выйти на мировой рынок.

### **Конкурентные преимущества отдельных городов и регионов**

В связи с вопросом о роли географической концентрации интересно выяснить, действительно ли отдельная страна является подходящим объектом для анализа. Часто условия, благоприятствующие росту конкурентоспособности, складываются внутри страны, но в разных местностях для различных отраслей. В самом деле, причины, по которым тот или иной город или регион достигают успеха в развитии определенной отрасли, объясняются теми же соображениями, что лежат в основе схемы "ромба", например местоположением наиболее требовательных покупателей, наличием уникальных механизмов создания факторов и хорошо развитой системой местных поставщиков<sup>24</sup>. Этот же подход можно применить для объяснения более успешного развития некоторых городов и регионов по сравнению с остальными. Например, в Великобритании процветает район Большого Лондона благодаря наличию там более развитого спроса на большое количество товаров и услуг, кластеров поддерживающих отраслей, высококвалифицированной рабочей силы и некоторых других условий.

Местоположение играет большую роль, даже если культурные, политические или ценовые различия между разными местностями не очень велики. Хороший пример этого представляют Соединенные Штаты. Географическая концентрация отраслей в США сохраняется, несмотря на однородность языка, культуры и законодательства, несмотря на наличие эффективной внутренней транспортной системы и связи, общей валюты и финансового рынка, при практически полном отсутствии внутренних торговых барьеров.

Но все же государственные границы играют определенную роль. Многие детерминанты более схожи внутри одной страны, чем между разными странами. Правительственная политика (к примеру, налогообложение и регулирование), юридические правила, условия финансового рынка, факторные издержки и многие другие атрибуты, присущие отдельной стране, делают эти различия существенными. Для каждой страны характерны определенные социальные и политические нормы и ценности, которые изменяются очень медленно. Именно сочетание национальных и специфических для данной местности условий способствует достижению успеха. Государственные и местные правительства могут играть видную роль в успешном развитии отрасли.

В самом деле, удешевление средств связи и перевозок, удаление препятствий для торговли и международной конкуренции делают более важными местные условия, благоприятствующие развитию отрасли, так как действительно конкурентоспособные отрасли могут более легко проникать и на другие рынки. В то время как классические факторы становятся все более доступными благодаря процессам глобализации, конкурентоспособность передовых отраслей все больше определяется особыми знаниями, навыками и уровнем инноваций, которые воплощаются в квалифицированной рабочей силе и организационных механизмах. Процессы создания квалифицированных трудовых ресурсов, как и некоторые важные влияния на темпы инноваций, имеют местное происхождение. Парадоксально, но более открытая глобальная конкуренция увеличивает важность местной базы.

Более того, пример США показывает, что культурный обмен между странами не преодолевает различий, лежащих в основе их конкурентоспособности. В связи с усилиями по объединению Европы возникает вопрос: уменьшится ли влияние национальных условий на конкуренцию? Может быть, вместо этого свободная торговля даже повысит их значение. В то время как местоположение благоприятных факторов иногда может объединять регионы, пересекаемые национальными границами, такие как область Южной Германии и немецкоговорящей Швейцарии, вряд ли Европа станет "одной страной" с точки зрения развития конкуренции. Национальные особенности спроса, создания факторов и других детерминантов сохранятся, и внутренняя конкуренция не утратит своего значения.

## **ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ОТРАСЛИ**

Хотя сохранение высокого уровня конкурентоспособности в отрасли является результатом хорошо функционирующего "ромба", редко бывает так,

чтобы вся эта система существовала с самого начала. Отдельно взятый благоприятный фактор часто дает начальный импульс развитию определенной отрасли, нередко – вокруг единственной фирмы. Иногда важную роль играет случай. Раз начавшись, процесс продолжается, вовлекаются новые конкуренты, важное значение приобретают другие детерминанты, происходит увеличение имевшегося потенциала.

На практике к образованию новой отрасли обычно приводит действие одного из трех детерминантов. Первоначальное преимущественное обладание факторами производства часто способствует зарождению конкурентоспособной на внешнем рынке отрасли или отрасли, предшествующей возникновению целого кластера. В Швеции производство специальных видов стали выросло из добычи руды с низким процентным содержанием фосфора. Местные особенности, например природные условия, часто являются тем фактором, который привлекает первоначальное внимание к отрасли.

В более развитых отраслях первые конкуренты могут появиться в результате действия механизмов создания специализированных производственных факторов. Получивший специальное образование персонал будет стремиться применить свои знания и навыки в той отрасли, где существует реальный или потенциальный внутренний спрос. Университетские исследования приведут к появлению многообещающих идей, которые послужат базой для одной или нескольких компаний. Наличие иностранных компаний, действующих внутри страны, может привести к образованию новых фирм путем отделений, осуществляемых гражданами страны базирования, которые стали обладателями специализированных знаний, необходимых в этой сфере производства. Иногда уникальное сочетание факторов приводит к возникновению новых предприятий в отрасли даже в том случае, если большая часть спроса приходится на мировой рынок. Например, в Дании высококвалифицированные преподаватели физической химии обучили большое количество студентов, которые затем стали искать сферу применения своим знаниям. В результате была создана фирма "Халдор Топсо" – ведущий поставщик катализаторов, используемых в нефтяном и химическом производстве, хотя внутренний спрос был (и сейчас остается) весьма небольшим.

Источники возникновения конкурентоспособных отраслей можно также найти в родственных и поддерживающих отраслях. В Италии производство лыжных ботинок выросло из местного производства обуви для туризма в гористой местности в северо-восточной части Италии. Итальянское производство оборудования по автоматизации предприятий возникло из станкостроительной отрасли. Японское производство автопогрузчиков напрямую связано с производством грузовиков. Первыми предприятиями в отрасли могут стать фирмы из родственных или поддерживающих отраслей. Или же это могут быть новые компании, образованные бывшими служащими из этих отраслей.

Параметры спроса обеспечивают еще одну базу для возникновения конкурентоспособной отрасли. Значительный или своеобразный внутренний спрос является первейшим стимулом для возникновения местных фирм. Производство бытовых кондиционеров развивается в XX веке в жарких и влажных восточных штатах Америки, так как американское процветание сделало эту

роскошь более доступной, чем в других теплых краях. Горнодобывающее оборудование для работы в условиях твердых скал возникло в Швеции для того, чтобы удовлетворить спрос на него со стороны горных компаний, занятых добычей руды на больших, но трудных для разработки шахтах. Производство суперкомпьютеров начало развиваться в США из-за невероятно высокого спроса на компьютерную технику со стороны правительственных оборонных и научных программ.

На ранних этапах развития страны возникновение наиболее конкурентоспособных отраслей зависит от наличия базовых факторов или необыкновенно большого спроса на местном рынке. В более передовых странах источники зарождения новых отраслей более многочисленны. Новые производства скорее всего возникнут из родственных и поддерживающих отраслей, из лабораторий университетов или других специализированных учебных заведений. Положительное воздействие, оказываемое спросом на развитие отраслей, обусловлено, скорее всего, ранним временем его возникновения, его дифференцированностью и требовательностью, чем его количественными характеристиками.

С другой стороны, появлению в отрасли первой компании иногда способствует случай. У предпринимателя может возникнуть идея – непрогнозируемое новшество, не зависящее от необычного сочетания факторов или родственной отрасли. Или ученый совершит важное изобретение, что могло бы произойти в другой стране. Такие примеры попадаются в наших исследованиях, но чаще всего возникновение отрасли связано с одним из детерминантов. Как уже говорилось ранее, "ромб" оказывает влияние на изобретательство и предпринимательство, хотя этот процесс менее предсказуем, чем тот, который идет уже при наличии фундамента для развития отрасли.

Способность первоначальных благоприятных факторов привести к созданию конкурентоспособной отрасли зависит от того, имеются ли в наличии или могут ли быть созданы и другие благоприятные детерминанты. Чтобы преодолеть начальный период формирования отрасли, почти всегда необходимо наличие конкуренции на местном рынке. Фирмы, возникающие в процессе отделения, или связанные по вертикали либо горизонтали смежники, внедряющиеся в зарождающуюся отрасль, преобразуют ее и создают в ней потенциал, необходимый для конкуренции на мировом рынке. Соперничество вынуждает фирмы перерастать те первоначальные преимущества, которые привели к созданию отрасли, и начинать процесс совершенствования производства.

Чтобы сохранить конкурентоспособность отрасли, необходим постоянный процесс накопления преимуществ, особенно там, где первоначально в преимущественном положении находились базовые факторы. Уже говорилось выше, каким образом детерминанты усиливают друг друга и как укрепляется их положение. Отсутствие важного детерминанта, например такого, как активная конкуренция или наличие высококвалифицированной рабочей силы и технических знаний, обычно затрудняет процесс совершенствования производства. Многообещающая отрасль не сможет в этом случае достичь того, чего она могла бы достичь потенциально.

Высокого уровня конкурентоспособности можно добиться в том случае, если страна обладает преимущественным положением в некоторых детерминан-

тах или активно его развивает. Например, в производстве факсимильной аппаратуры в Японии существовал уникальный начальный спрос, действовала группа компаний с хорошей репутацией на мировом рынке, которые уже конкурировали в основных родственных и поддерживающих отраслях. Однако, если страна обладает лишь развитыми базовыми факторами, ее путь к достижению высокого и прочного уровня конкурентоспособности может быть более долгим. Национальные фирмы должны заполучить технологии, средства и глобальную торгово-обслуживающую сеть для того, чтобы конкурировать с более передовыми предприятиями.

К примеру, Япония начала заниматься экспортом автомобилей в 50-е годы, но достигла международного признания только в конце 70-х годов. Первоначальный успех отражал низкую стоимость квалифицированной рабочей силы, низкие цены на сталь, параметры местного спроса, заставившие японские фирмы сосредоточить свое внимание на малолитражках (т.е. на том секторе, который игнорировался большинством иностранных конкурентов), уделяя особое внимание отделке, так как японские потребители очень чувствительны к внешним деталям. Большое значение имел и наплыв новых фирм, который в конце 60-х годов вылился в жесткую внутреннюю конкуренцию. Затем японские фирмы постарались добиться мирового уровня в производственных технологиях, подгоняемые растущей стоимостью и нехваткой рабочей силы. Они также поощряли формирование и развитие поставщиков деталей, которые находились в непосредственной близости от их сборочных предприятий. Недавно японские производители автомобилей занялись поисками новых видов продукции и представили необычайно широкий ассортимент. В то время как происходит расширение источников конкурентоспособности в стране, все меньшая роль отводится случаю, так как детерминанты начинают взаимодействовать и укреплять друг друга.

В процессе развития некоторых частей "ромба" и их эффективного взаимодействия национальная отрасль получает такой значительный импульс к совершенствованию и внедрению инноваций, что его хватает на многие годы или даже десятилетия. Возникают новые фирмы, осваивающие новые сферы производства. Появляются поставщики, чьи возможности и ресурсы позволяют им достичь более высоких темпов совершенствования производственных процессов, чем у фирм-покупателей. С другой стороны, растет требовательность покупателей, что позволяет внедрять новые виды продукции. Этот период быстрого технического обновления продолжается до тех пор, пока не истощаются возможности использования базовых технологий или, что еще более вероятно, пока внутри самой отрасли не возникнут препятствия для ее развития (см. ниже).

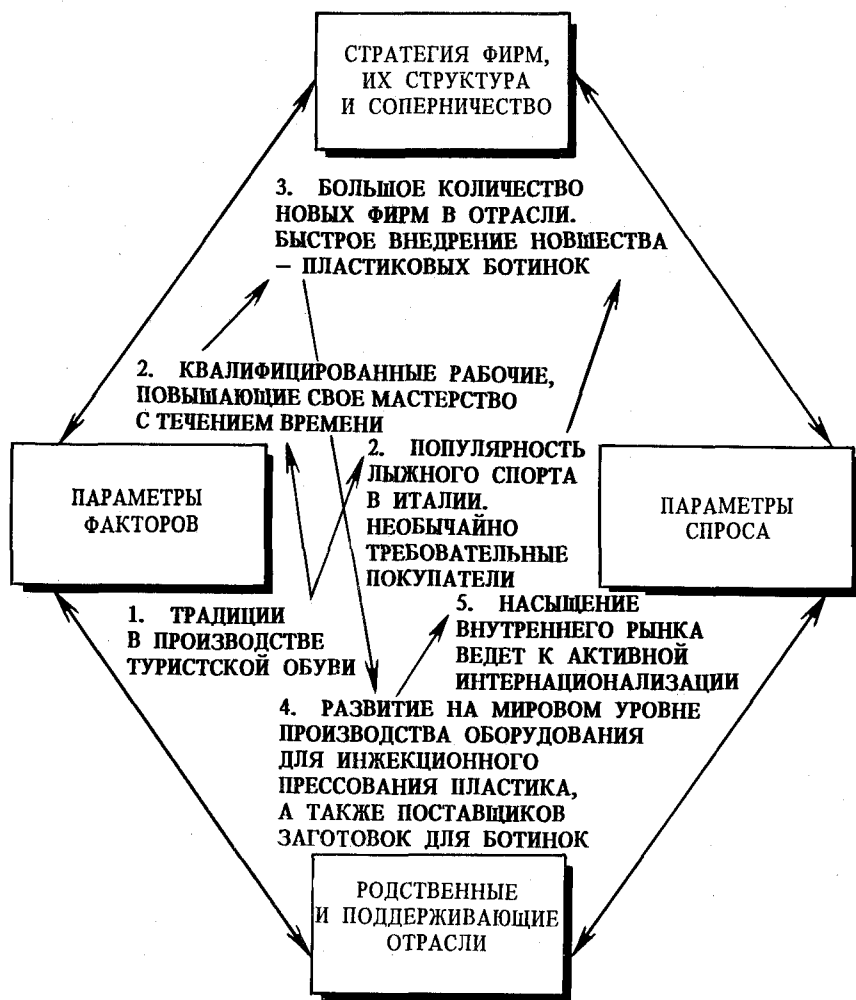
Часто страна первоначально добивается преимуществ в одном или двух сегментах, как показывает пример с производством автопокрышек в Японии. Если в результате появляется целая отрасль, то часто сегменты, возникшие раньше других, оказываются чувствительными к колебаниям цен. Для повышения уровня конкурентоспособности фирмам необходимо иметь прочные позиции в наиболее передовых сегментах. Возможность этого зависит от того, расширяется ли база национального преимущества и включает ли она такие

моменты, как преимущества спроса, наличие опытных поставщиков и родственных отраслей и развитие механизмов создания специализированных факторов. По иронии судьбы для сохранения высокого уровня конкурентоспособности фирмам в процессе развития часто приходится умышленно подрывать начальную базу своего успеха. Только активная внутренняя конкуренция (или угроза появления новых конкурентов) может сдержать такое поведение.

Утрата конкурентоспособности в некоторых сегментах часто является свидетельством здорового развития. Необходимость преодолеть действие отдельных неблагоприятных факторов со временем заставит национальные фирмы отказаться от производства в стандартизированных, чувствительных к колебаниям цен сегментах с низкими технологиями. Некоторые неблагоприятные проявления факторных издержек также направляют развитие в сторону усовершенствования производственных процессов и внедрения новых технологий. Переход с течением времени к более высоким технологиям и более дифференцированным сегментам означает, что инновационные процессы идут успешно. Напротив, утрата конкурентоспособности в новых или дифференцированных сегментах (подобное случилось в ряде производств США, таких как станкостроение и выпуск керамических изделий) является поводом для серьезной озабоченности.

Часто случайные события ускоряют процесс совершенствования отрасли и ее проникновения на мировой рынок. Случайный всплеск спроса, изменение цен на ресурсы или крупный технологический сдвиг создают такое положение, при котором происходит нейтрализация преимуществ традиционных лидеров, что позволяет национальным фирмам сделать скачок вперед. Например, японские производители телевизоров воспользовались быстро растущим спросом и недостатком производственных мощностей у производителей цветных телевизоров США и заняли свою нишу на внутреннем рынке этой страны.

Необходимо пояснить, что национальная основа конкурентоспособности отрасли в процессе ее развития может перемещаться внутри "ромба", так как отрасль развивается, происходят некоторые сдвиги и изменения. Рисунок 4-8 иллюстрирует процесс развития производства лыжных ботинок в Италии. Поначалу лыжные ботинки изготавливались из кожи. Эта отрасль выросла из местного производства туристской обуви. Появившийся во времена послевоенного бума внутренний спрос дал отрасли необходимый импульс. Важную роль сыграли зимние Олимпийские игры 1966 года в Кортина-д'Ампеццо. Благодаря наличию квалифицированной рабочей силы, занятой в производстве обуви, и плодородной почвы для развития семейного бизнеса вскоре в этой отрасли появилось много предприятий. Почти все они разместились в одном месте – в городе Монтебеллуна, в северо-восточной части Италии, где находилось производство туристской обуви. Растущая конкуренция между итальянскими компаниями стала причиной постоянного развития, которое поощрялось запросами требовательных местных покупателей – любителей быстрой ходьбы на лыжах. Когда маленькая американская компания разработала принцип пластикового каркаса для лыжных ботинок, итальянские производители (возглавляемые фирмой "Нордика") ухватились за эту идею и стали ее развивать. Неподалеку выросло производство оборудования для инъекционного прессования плас-



**Рис. 4-8. Развитие национальной конкурентоспособности в производстве лыжных ботинок в Италии**

тика, которое выполняло необходимые поставки и вскоре вышло на мировой рынок. Интернационализации отрасли способствовали насыщение внутреннего рынка, а также возрастающая экономия за счет расширения масштабов производства. В конце концов в этом же регионе возникло и развилось до мирового уровня производство других видов ботинок, что еще больше расширило данный кластер.

Страна, в которой раньше, чем в других, начинаются эти процессы, добивается определенных преимуществ, таких как экономия за счет расширения масштабов производства, взаимоотношения с покупателями, репутация фирмы,



которые достигаются без всякой конкурентной борьбы. Однако еще более значительным является первенство в деле создания национального "ромба". Тем самым создаются условия для возникновения преимуществ более высокого порядка, воссоздание которых требует больших усилий и затрат времени.

В процессе достижения национального успеха со временем стирается различие между причиной и следствием. Случайное событие может послужить толчком для зарождения конкурентоспособной отрасли. Другие страны могут иметь схожие начальные позиции. Однако отсюда процесс создания такой отрасли начинает развиваться сам по себе. Укрепление и взаимодействие детерминантов ускоряют этот процесс, ведущий отрасль к достижению более прочных преимуществ. Те страны, где наблюдается этот процесс, быстрее других добиваются успеха.

### **Развитие кластеров**

Процесс эволюции отрасли часто ведет к зарождению новых конкурентоспособных отраслей и соответственно к созданию или расширению кластера. Таким образом некоторые секторы дают импульс, который выходит за отраслевые рамки и является мощной силой экономического развития.

Национальные различия в способах возникновения кластеров зависят, среди прочего, от разнообразия типов фирм, присущих данной стране. В Италии движущей силой для многих конкурентоспособных отраслей является высокий уровень требований, предъявляемых потребителями к конечному продукту. Среда, благоприятная для развития предпринимательства, способствует быстрому росту числа конкурентов и интенсивному соперничеству. Отрасли, производящие конечный продукт, порождают конкурентоспособные поддерживающие отрасли. Кластеры конкурентоспособных отраслей, которые достигают успеха, представляются в виде вертикальной цепи, состоящей из большого числа последовательных ступеней и из отраслей, обеспечивающих оборудованием и другими специализированными ресурсами.

В то же время в Японии, как уже говорилось ранее, многие конкурентоспособные производства выросли из родственных отраслей. Причина этому – желание переместить трудовые ресурсы и высокие темпы насыщения внутреннего рынка. Поэтому японские компании из одной отрасли активно занимаются созданием своих производств в отраслях – покупателях и поставщиках или же в смежных отраслях. Там, где параметры спроса и производственных факторов благоприятны, интенсивная внутренняя конкуренция ускоряет инновационные и инвестиционные процессы и появляется новая конкурентоспособная отрасль. В Японии кластеры конкурентоспособных отраслей часто захватывают большое число горизонтально связанных производств, и со временем они расширяются. Другие страны располагаются где-то между двумя этими крайностями.

Образование кластеров ускоряет прогресс в отдельно взятых отраслях. Процессы взаимного усиления внутри кластеров также ведут к всплеску инноваций (и укрепляют способность конкурировать на мировом рынке) в целых

секторах национальной экономики. В настоящее время это стало очевидно в родственных отраслях, производящих электронику широкого потребления в Японии, где волны инновационных процессов стали распространяться от традиционных отраслей, таких как телевизоры, калькуляторы, аудиооборудование, к новым, таким как персональные компьютеры – ноутбуки, факсы, и снова назад.

В экономике, где происходит постоянное развитие производства, возрастание факторных издержек под воздействием более производительных отраслей неизбежно приведет к уменьшению некоторых кластеров. Возможность сохранения национальных позиций в разных отраслях внутри кластера будет различна, так как их конкурентоспособность опирается на разные детерминанты. Те отрасли (и сегменты), в которых из-за меньшей сложности технологий и недостаточной дифференцированности продукции ресурсы используются менее продуктивно, потеряют свое конкурентное преимущество. Тот вид деятельности в цепочке ценностей, который является наименее производительным по сравнению с иностранными фирмами, переместится за границу. Например, в производстве ниток Великобритании имеет очень высокий уровень конкурентоспособности, хотя другие смежные отрасли, связанные с производством одежды, утратили свои позиции на мировом рынке. Эти отрасли были очень чувствительны к издержкам на рабочую силу. В производстве же ниток британские компании рано начали заниматься совершенствованием производства. Они очень рано установили тесные взаимоотношения с покупателями всего мира и добились значительной экономии за счет масштаба производства, важной для отрасли, нуждающейся в широком ассортименте цветов и разновидности продукции. Для создания высокого уровня конкурентоспособности в отрасли были достигнуты быстрое обслуживание и подбор цветов, что явилось существенным фактором, так как нитки – это дешевый товар. Производство ниток в Великобритании показывает, что отрасль с устойчивой репутацией может сохранять свои позиции даже в случае неблагоприятного детерминанта в части издержек на рабочую силу. Очевидно, некоторые изолированные конкурентоспособные отрасли в стране были частью старого кластера.

По мере созревания отрасли инновационные процессы замедляются или совсем прекращаются. В этом случае действующие детерминанты могут опять вернуть систему в то состояние, когда решающую роль играли факторные издержки. Однако неблагоприятные условия, если они оказывают свое воздействие избирательно, должны послужить толчком к усовершенствованию производства. Страна может в значительной мере утратить свои позиции в отрасли, но в более высокоразвитых сегментах они сохранятся при наличии здоровой конкуренции.

Мобильность технологий привела к возникновению такого мнения, что в конкуренции на мировом рынке решающую роль начинают играть факторные издержки. Однако, хотя мобильность технологий и сокращает имитационный лаг, фирмы, получающие технологии из других стран, отстают на целые поколения. Более того, именно способность к развертыванию технологии, а не просто доступ к ней ведет к укреплению положения фирмы. Размещение и совершенствование импортируемых технологий в значительной мере зависят от нацио-

нального "ромба". Высокий уровень конкурентоспособности оказывается все более зависящим не от производственных факторов, а от способности фирмы создавать и применять знания и технологии. Развитие информационных технологий, производства новых материалов, биоинженерии создает условия для потока нововведений и изменений практически в каждой отрасли. Даже в традиционных или на первый взгляд простых отраслях боязнь "зрелости" может оказаться ложной.

Италия смогла неоднократно использовать эту ситуацию, ее фирмы укрепили свою конкурентоспособность в таких традиционных отраслях, как мебель, обувь и одежда. Итальянские производители используют современные технологические процессы и извлекают выгоду из того, что их покупатели очень требовательны и следят за модой. Частично успех Италии объясняется тем, что фирмы других передовых стран "списали" многие из отраслей на развивающиеся страны<sup>25</sup>. Швеция – еще одна страна, процветающая в "зрелых" отраслях, таких как производство электрических бытовых приборов, грузовиков, горнодобывающего оборудования.

### УТРАТА НАЦИОНАЛЬНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

В процессе развития отрасли национальные фирмы рискуют утратить конкурентное преимущество. Их способность успешного приспособления к отраслевым изменениям зависит от национального "ромба". Там, где есть требовательные местные покупатели, постоянно совершенствующийся комплекс технологий, квалифицированный персонал, интенсивная внутренняя конкуренция в сочетании с уже накопленными преимуществами, такими как экономия за счет расширения масштабов производства, репутация торговой марки, развитая глобальная сеть, там национальные фирмы могут изменяться и приспособливаться, удерживая высокий уровень конкурентоспособности в течение многих десятилетий. Неблагоприятные факторы, не преодолеваемые при помощи внедрения новшеств, могут быть компенсированы путем перенесения отдельных участков производства в другие страны.

Однако конкурентоспособность отрасли утрачивается, когда условия национального "ромба" больше не поддерживают и не стимулируют инновационные и инвестиционные процессы, необходимые для развития отраслевой структуры. Национальная отрасль может игнорировать необходимые изменения, не делать инвестиций, способствующих ее развитию, или же она может быть заблокирована устаревшими фондами и технологиями, в результате чего только новые фирмы будут откликаться на происходящие изменения. Некоторые основные причины потери конкурентоспособности перечислены ниже.

*Ухудшение факторных параметров.* Такое может произойти по ряду причин. Хуже всего, если страна отстает в темпах создания и совершенствования факторов. Если квалификация специализированных трудовых ресурсов или научно-техническая база, родственная данной отрасли, ухудшаются сравнительно с другими странами, то здесь происходит снижение уровня конкурентоспособности. Возрастающие факторные издержки представляют собой распространенную

угрозу для отраслевой конкурентоспособности. Результатами этого должны являться ускорение инновационных процессов, сосредоточение внимания на более передовых отраслях и дальнейшая глобализация. При правильной реакции фирм растущая стоимость факторов может привести к достижению более устойчивых преимуществ. Однако утрата конкурентоспособности некоторыми сегментами или даже целыми отдельными отраслями неизбежна, так как усовершенствования и инновационные процессы не могут обогнать роста издержек. Например, в станкостроении простое ручное оборудование сейчас производится на Тайване и в других новых индустриальных странах. Однако там, где национальные фирмы не прилагают особых усилий для поддержания своей конкурентоспособности, произойдет быстрая ее утрата, что, кроме того, вызывает серьезные опасения по поводу долгосрочного развития экономики.

*Несоответствие местного и глобального спроса.* Конкурентоспособность оказывается под угрозой, если параметры внутреннего спроса начинают расходиться с параметрами спроса в передовых странах. Местные покупатели таким образом тянут национальные фирмы не в ту сторону (или не могут подтолкнуть их в нужном новом направлении). Где-то могут возникнуть новые потребности, медленно появляющиеся в данной стране, такие как желание приобретать другие виды продукции, формирование определенных привычек покупателей или их озабоченность своим здоровьем. В то время как мировой спрос на автомобили сместился в сторону надежных малолитражек с небольшим расходом горючего, американские потребители отдавали предпочтение большим машинам, что замедлило соответствующую реакцию этой отрасли в США. Спрос на внутреннем рынке также может быть подорван принятием необычных местных законов или же тем, что местные власти окажутся не в состоянии прекратить контролировать отрасль, за которой в других местах такой контроль уже прекращен.

*Утрата местными покупателями своей требовательности по сравнению с иностранными.* Национальные фирмы столкнутся с серьезными трудностями в деле поддержания своей конкурентоспособности, если иностранные покупатели станут более требовательными, чем местные. Например, в производстве оборудования по автоматизации предприятий первыми, передовыми покупателями когда-то были американцы – пионеры массовых производственных технологий. В последнее десятилетие японские, немецкие и итальянские компании стали новаторами во многих отраслях, используя такие передовые технологии, как робототехника и гибкие производственные системы. Эта разница особенно заметна на примере средних и малых предприятий. Американские компании, выпускающие производственное оборудование, столкнулись с серьезными трудностями, конкурируя с фирмами тех стран, чьи местные покупатели более восприимчивы к новым технологиям. Особый случай представляет собой оборудование автоматического тестирования для производства полупроводников и электронной сборки. В этой области японские поставщики, такие как "Адвантест", завоевали сильные позиции, бросая вызов американским лидерам.

Местные покупатели утрачивают свою требовательность по ряду причин. Они могут стать вполне довольными собой, если конкуренция в их отрасли

уменьшится. Торговые барьеры могут замедлить инновационные процессы, или правительственное регулирование может изменить покупательские нужды по сравнению с ситуацией на мировом рынке. Какими бы ни были причины, потеря давления со стороны передовых местных потребителей затрудняет победу национальных фирм в их соперничестве с иностранными конкурентами.

*Технологические изменения, ведущие к возникновению непреодолимых недостатков в специализированных производственных факторах, или необходимость новых, пока отсутствующих поддерживающих отраслей.* Технологические изменения часто дают старт переменам в национальном уровне конкурентоспособности, так как они могут свести на нет старые преимущества и создать необходимость в новых. Национальные фирмы, многого добившиеся в одной технологической области, будут испытывать трудности или убытки при попытке сменить ее. Иногда в результате внедрения новых технологий возникают изменения в соотношении необходимых факторов, что ведет к недостаточности доступных человеческих ресурсов, знаний или инфраструктуры. Другие национальные фирмы могут добиться преимущества до того, как произойдет реорганизация.

Технологические изменения также могут создать необходимость в развитии новых отраслей, которых нет в стране, таких как программное обеспечение, биотехнология, новые материалы или электронные компоненты. Другая страна, где уже существуют передовые поставщики новых ресурсов, может перехватить преимущественное положение. Например, в медицине японские компании являются серьезными конкурентами в новых сегментах, базирующихся на электронике, где Япония имеет хорошо развитые поддерживающие отрасли, хотя ее позиции в производстве традиционного рентгеновского оборудования довольно слабы.

Особенно велик риск утраты конкурентоспособности там, где новая технология играет важную роль, а продукция отрасли широко применяется. Там, где новая технология затрагивает лишь небольшую часть общей продукции, имеющей к тому же узкое применение, новые технологии могут быть позаимствованы из-за границы. Например, немецкие и швейцарские производители оптических приборов с успехом получили электронные технологии с помощью иностранных филиалов и лицензий, потому что применение электроники в оптике требует глубоких и очень специализированных знаний. Ни у одной фирмы, занятой производством электроники, не было стимулов внедриться в эту отрасль по причине ее небольших размеров.

*Цели компаний, ограничивающие темпы инвестиций.* На темпы инвестиций в НИОКР, маркетинг, информацию и реальный основной капитал влияют цели корпорации и ее руководства. Эти цели зависят от национального фондового рынка, структуры собственности, налоговой политики, управленческих стимулов, социальных норм и других описанных выше факторов.

Если в цели национальной отрасли не входит постоянное инвестирование, то преимущественное положение захватят те страны, которые имеют больше желания и возможностей для инвестирования. Если инвесторы негативно относятся к необходимости новых вложений для поддержания конкурентоспособности, то неизбежно отставание отрасли в сфере технологий и в произво-

дительности. Если фирмами в отрасли владеют диверсифицированные корпорации, которые стремятся поддерживать постоянный приток денег, то результатом будет "снятие сливок" с конкурентных преимуществ. Если высокие доходы ослабляют желание служащих улучшать условия своей жизни и работы, то темпы инвестиций в профессиональную подготовку часто падают и отношения между трудом и управлением склоняются в сторону сохранения "статус-кво". Если новое поколение менеджеров становится во главе компании, но у них нет приверженности отрасли, а вместо этого они пытаются сохранить тот тип финансового руководства, что был ими унаследован, то темпы совершенствования производственных процессов и внедрения новшеств неизбежно снизятся.

*Утрата фирмами способности к быстрому приспособливанию.* Даже когда национальные фирмы знают, в каком направлении должны производиться изменения, необходимые для сохранения конкурентоспособности, они все равно могут ее утратить, если есть препятствия для процессов приспособления. Часто это внутренние препятствия. Менеджеры могут быть довольны своей деятельностью и считать перемены ненужными. Их практика и организационные формы в новых условиях могут стать ригидными и непродуктивными. Профсоюзные ограничения могут помешать производственным инновациям или заблокировать вложения в иностранные филиалы, необходимые для приобретения новых технологий и производственных факторов. Местные распоряжения могут заморозить промышленные стандарты или мешать вводу новых технологий. Изменения общественного мнения могут помешать фирмам привлекать в отрасль новые таланты, необходимые для ведения дел с иностранными соперниками.

Часто это просто нежелание рисковать прошлым успехом или переставлять на новые места руководящие кадры. Например, в производстве мебели в Дании главным преимуществом был дизайн. Однако развитие рыночного спроса диктовало необходимость изменения существующей концепции дизайна. Фирмы и дизайнеры не захотели этого сделать.

Иногда не инертность и самодовольство мешали национальным фирмам внедрять новшества, а опасение, что в результате этого их фонды окажутся устаревшими. Это происходит в том случае, если не окупаются средства, отпущенные для внедрения новшеств, включая необходимое изменение структуры производственных мощностей и внутренней организации, а также переквалификация кадров. Основная проблема заключается в том, что фонды фирмы и квалификация ее персонала приспособлены к прошлой стратегии и технологии. У нового конкурента, не обладающего таким наследством, затраты на внедрение новшества будут ниже. Позицию фирмы с установившейся репутацией осложняет то, что ее попытки следовать за своими иностранными соперниками ускоряют обесценение ее фондов.

Хотя во многих отраслях внедрение новшеств и выгодно, но на фирмы сдерживающе воздействует неизбежность издержек или организационных сбоев при замене существующих фондов. Например, американские производители полупроводников медленно производили замену биполярной технологии на более новую, металлоксидную технологию, что позволило японским фирмам занять в этой области лидирующее положение. Отставание в инновационных

процессах может сохранить на некоторое время конкурентоспособность фирм, привязанных к особой фондовой базе, но наверняка фонды фирмы со временем обесценятся. Для сохранения конкурентоспособности необходимо, чтобы фирмы сами "помогали" своим фондам устаревать, внедряя новые технологии и методики, пока за них это не сделал кто-то другой. Желание вести такую политику обычно появляется, когда есть активная конкуренция, требовательные местные потребители и цели, поддерживающие инвестиции и отражающие приверженность фирмы данной отрасли.

*Ослабление внутренней конкуренции.* Одной из наиболее общих и часто наиболее фатальной причиной утраты национальных позиций является ослабление внутренней конкуренции, когда вместе с ней теряются стимулы к совершенствованию и приспособлению. В то время как некоторая консолидация местного производства часто является частью процесса достижения и сохранения конкурентоспособности, эта консолидация может зайти слишком далеко. Одна или две фирмы занимают в отрасли доминирующее положение. С другой стороны, разделение рынка, неформальные соглашения и широко распространенная кооперация могут превратить группу агрессивных соперников в клуб. Швейцарское часовое производство в 50–60-х годах — хорошее подтверждение сказанному: жесткий картель "заморозил" структуру отрасли.

Также существует естественная, но иногда фатальная тенденция: успешно действующие менеджеры стремятся уничтожить "чрезмерную" конкуренцию, с тем чтобы сделать жизнь более предсказуемой. В результате слияния и неформальные соглашения подрывают инновационный процесс. Устойчивый финансовый успех также может подорвать соперничество, так как фирмы становятся настолько довольными достигнутым, что не хотят раскачивать лодку, в которой плывут. Немецкие производители фотоаппаратуры были вытеснены японскими не в последнюю очередь из-за самоудовлетворенности и отсутствия реальной внутренней конкуренции.

Растущее нежелание вести конкурентную борьбу часто проявляется и в попытках заручиться правительственной поддержкой<sup>26</sup>. Успешно действующие отрасли часто приобретают некоторую политическую власть, и велик соблазн ее использовать! Если результатами являются протекционизм и изоляция от конкуренции, то замедляющиеся темпы совершенствования и расширения производства часто ведут к утрате конкурентных позиций. Это, в свою очередь, заставляет вновь обращаться к правительственной помощи.

Утрату конкуренции на внутреннем рынке можно сравнить с процессом гниения — она медленно подрывает конкурентоспособность, тормозя внедрение новшеств и динамизм развития в целом. Этот эффект проявляется не сразу. Действительно, благодаря низким темпам инвестиционных процессов и царящему повсюду самоудовлетворению поначалу может показаться, что достигнут еще более высокий уровень производительности. Однако гниение уже начинает подтачивать основание отрасли.

## Процесс упадка

Определенный начальный импульс управляет процессом утраты конкурентоспособности. Поначалу происходит маскировка упадка благодаря лояльности потребителей и возрастанию прибыли за счет сокращения инвестиций. Однако если процесс упадка однажды начался, то его уже трудно остановить, так как взаимные влияния в "ромбе" начинают действовать в обратном направлении. Например, утрата конкуренции ведет к снижению уровня национальных поставщиков и покупателей, так как уменьшается давление со стороны покупателей, повышаются цены на производственные ресурсы, замедляется развитие технологий поставщиков, падают темпы инновационных процессов или же они движутся не в том направлении. Проблемы множатся и усложняются.

Быстрая утрата конкурентоспособности может произойти в результате значительного технологического сдвига или изменений в запросах покупателей. Национальные фирмы могут быстро захватить лидирующие позиции, как, например, японские компании, производящие теле- и фотоаппаратуру. Однако утрата конкурентоспособности часто происходит очень медленно и незаметно. Например, разложение американской сталелитейной промышленности заняло целые десятилетия. Там, где имеются преимущества, связанные с ранним началом развития производства (такие, как торговая марка, годами накопленные знания в области производственных технологий и видов продукции, развитая глобальная торговая и сервисная сеть), этот процесс может занять много лет, что еще усугубляется в случае консервативности покупателей, не желающих менять своих поставщиков. Недостаточные инновации ведут к постепенному перемещению деловой активности в сегменты, менее интересные для иностранных соперников или более защищенные инерцией потребителей. Рентабельность может искусственно поддерживаться некоторое время за счет того, что фирмы воздерживаются от вложений в НИОКР, маркетинг и новые производственные мощности.

Основываясь на нашем исследовании, можно сделать вывод, что возвращение прежних позиций отрасли, где начался процесс утраты конкурентоспособности, происходит крайне редко. Упадок может быть замедлен или остановлен путем перенесения активности в наименее поврежденные сегменты или путем установления торгового протекционизма, но у нас очень мало таких примеров, когда отрасль восстанавливала свою былую мощь. Множество правительственных программ, рассчитанных на "реанимацию" отраслей, провалилось. Такие программы обречены, так как они не рассматривают детерминанты конкурентоспособности и поэтому не направлены на устранение действительных причин упадка. Например, в Японии многочисленные "рецессионные картели" и "реструкционные картели" в целях оказания помощи отраслям, испытывающим трудности, редко добивались заметных результатов на мировом уровне. Правительство может законодательно способствовать оттоку ресурсов из отрасли. Однако вероятность того, что консервация фирм и мощностей может привести к резкому изменению ситуации, невелика.

Одним из немногочисленных примеров того, как отрасль в самом деле вновь отыгрывает прежние позиции, является швейцарское производство



часов, дешевых или за умеренную цену. Но даже здесь отрасль сильно сократилась в размерах, а продолжительность периода упадка составила около 30 лет. Интересно, что в самом начале процесса упадка производство все еще продолжало расти<sup>27</sup>. Главную роль в возвращении былых позиций сыграла фирма "Свотч". Она прибегла к помощи новшеств в дизайне, таких как использование пластика для изготовления корпусов и ремней, а также автоматизировала производственные процессы. Эти шаги были предприняты только после того, как в течение десятилетий отрасль приходила в упадок, а фирмы находились на грани отчаяния. Интересно, что "Хэттори-Сейко" и другие японские фирмы, которые заняли лидирующие позиции благодаря активному развитию кварцевых технологий и особенно технологий кварцевых аналогов, долго не признавали возможности пластиковых корпусов.

### Изолированные кластеры

Самоудовлетворенность и сосредоточенность на внутренних проблемах часто могут объяснить, почему в стране происходит утрата конкурентоспособности. Отсутствие борьбы и поиска означает, что фирмы не следят за новыми потребительскими запросами, новыми технологиями и производственными процессами. Их пугает процесс морального старения прошлых преимуществ в ходе создания новых. Они нерешительны в использовании глобальных стратегий для компенсаций неблагоприятных местных условий или выборочного использования преимуществ других стран. Им мешают высокомерие, отсутствие конкуренции, нежелание нарушать "статус-кво" и рисковать текущей прибылью. Детерминанты национального преимущества являются показателями той степени, в которой местная обстановка побуждает фирмы взять на себя этот риск.

Внутри кластера, особенно если он сконцентрирован в одной географической местности, могут содержаться причины его собственной гибели. Если конкуренция ослабевает, а местные покупатели становятся сговорчивыми и нетребовательными, то в местном кластере появляется тенденция к превращению в изолированную, закрытую систему, сосредоточенную на внутренних проблемах<sup>28</sup>. Эта ситуация еще более обостряется в том случае, если у большинства фирм нет выхода на внешний рынок и свои основные коммерческие сделки они заключают между собой (например, поставщики почти полностью продают свою продукцию одной местной отрасли). Фирмы, потребители и поставщики общаются только друг с другом. Никто не привносит свежих идей. История Шеффилда (британское производство ножевых изделий) и Ланкашира (британская хлопчатобумажная промышленность)<sup>29</sup> предоставляет хорошие примеры. Детройт может стать еще одним подтверждением этой мысли.

Такие кластеры особенно уязвимы и чувствительны к структурным изменениям и случайным событиям. Более того, национальные кластеры часто обладают такими фондами, стратегиями и квалификациями, которые соответствуют определенной отраслевой структуре. В некоторых пределах фирмы могут приспособливаться к изменениям, но перед лицом радикальных новшеств

они окажутся в трудном положении. Результатом значительного изменения структуры отрасли является утрата позиций.

### Процесс распада кластеров

Потеря конкурентоспособности в одной важной отрасли создает силы, способные подорвать позиции других отраслей кластера. Самоудовлетворенность переходит из одной отрасли в другую. Потеря конкурентоспособности в одной отрасли уменьшает величину и требовательность спроса на продукцию поставщиков. Аналогичным образом утрата позиций местными поставщиками сокращает степень освоения технологий, поток информации и стимулы в отраслях, покупающих их продукцию. В результате растут цены производственных ресурсов в течение того времени, пока покупатели не начали вести дело с иностранными поставщиками.

Если одна или две отрасли кластера, играющие важную роль в инновационных процессах, теряют свою конкурентоспособность, то наблюдается тенденция к распаду кластера, хотя такой результат и не является неизбежным. Например, в Швеции потеря рыночных позиций в судостроении привела к ухудшению ситуации в ряде связанных отраслей, таких как судовые машины, посреднические операции, сталелитейное производство. Те поставщики, которые смогли сохранить свои позиции, как, например, по сварочным работам (ЕСАБ), судовым детекторам пожара ("Консилиум систем") и корабельным кранам ("Хегглундс"), уже имели хорошую репутацию на мировом рынке и были способны на необходимые изменения.

Кластеры наиболее уязвимы в том случае, если у фирм отсутствуют глобальные стратегии и сколько-нибудь заметная деятельность в других странах. Если большинство фирм существенным образом взаимосвязаны с одной или двумя отраслями кластера, действительно обладающими конкурентоспособностью на мировом рынке, то потеря даже одной из этих отраслей может привести к серьезным негативным последствиям для всего кластера. Например, так произошло с судостроительным кластером в Глазго (Великобритания), где упадок судостроительной отрасли резко ухудшил ситуацию в большинстве поддерживающих отраслей. Легче всего сохранить конкурентоспособность кластера, если многие его отрасли завоевали международные позиции. В этом отношении шведский судостроительный кластер находился в несколько лучшем положении.

Те отрасли кластера, которые имеют наиболее серьезную конкуренцию и наиболее глобальные кругозор и потребительскую базу, обладают самыми большими шансами избежать "эффекта домино", так как их контакты с иностранными покупателями и поставщиками могут частично заменить или компенсировать ухудшение ситуации внутри страны. Отрасли, обладающие преимуществами раннего начала производства, также могут сохранить достигнутый уровень развития. Например, в Великобритании табачная промышленность, производство виски и кондитерских изделий сохраняют свои позиции благодаря хорошо известным торговым маркам, положению на мировом рынке и отсутствию

значительных сдвигов в технологиях или потребностях покупателей, которые предоставили бы возможность новым соперникам победить их в конкурентной борьбе.

Системный характер национального успеха таит в себе благословение и проклятие одновременно. Первое заключается в том, что положительное взаимодействие между детерминантами создает импульс, необходимый для развития экономики, для углубления и расширений кластера<sup>30</sup>. Второе обнаруживает себя в том, что тот же самый импульс работает в обратном направлении. Раз начавшись, процесс утраты конкурентоспособности на некоторое время неизбежно распространится на всю экономику. Потеря позиций некоторыми передовыми отраслями ведет к высвобождению ресурсов, понижению факторных издержек, что создает преимущества для других отраслей. Проблема заключается в том, что эти другие отрасли используют ресурсы с более низкой производительностью, что замедляет темпы ее роста. Развитие негативной спирали можно остановить только в том случае, если в стране имеются возможности создания преимуществ в новых, высокопроизводительных отраслях. Особенно важен тот факт, что в стране может идти либо процесс роста конкурентоспособности, либо процесс упадка. Стоять на месте представляется практически невозможным.

### **"РОМБ" В ПЕРСПЕКТИВЕ**

По своей сути описанная система детерминантов национальной конкурентоспособности представляет собой теорию инновационных и инвестиционных процессов. Успеха на внешнем рынке достигают те отрасли, чьи фирмы имеют желание и возможности внедрять новшества, таким образом создавая и сохраняя свою конкурентоспособность. Совершенствование и обновление производства в том широком смысле, в котором здесь используются эти термины, требуют капиталовложений в такие сферы, как НИОКР, образование, современное оборудование и профессиональная подготовка.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности в первую очередь необходимы новые подходы к ведению конкурентной борьбы: использование имеющихся преимуществ, открытие новых сегментов, создание новых характеристик продукции или изменение процессов ее производства. Для сохранения конкурентоспособности требуются дальнейшее совершенствование производственных процессов и внедрение новшеств с целью расширения и укрепления ее источников путем улучшения качества продукта, производственных процессов, методов маркетинга и сервиса.

Детерминанты в "ромбе" и их взаимодействие создают силы, определяющие вероятность, направление и скорость инновационных процессов, осуществляемых фирмами национальной отрасли<sup>31</sup>. Они формируют условия, от которых зависит склонность фирм к постоянному инвестированию<sup>32</sup>.

Центральным моментом в достижении высокого уровня конкурентоспособности является возможность получения и обработки информации, и "ромб" включает в себе наиболее важные аспекты этого явления. Национальная

конкурентоспособность определяется внутренними условиями, которые помогают фирмам изыскивать новые возможности для совершенствования производственных процессов и внедрения новшеств, раньше вступать в перспективную отрасль, с тем чтобы извлечь как можно большую выгоду. Возможно, вначале им придется сосредоточить свое внимание на продукции, пользующейся наибольшим спросом, внедрять наиболее эффективные новые производственные процессы (например, гибкие автоматизированные линии вместо стандартизированной автоматизации) или сосредоточить свое внимание на тех участках рынка, которыми до этого никто не занимался. Страна добивается успеха в той отрасли, где национальная среда предоставляет местным фирмам возможность правильно определить имеющиеся возможности и сделать верные прогнозы на будущее. Например, отдельные недостатки факторов представляют собой большую ценность, так как они ставят в центр внимания те проблемы, которые в будущем станут широко распространенными. Так, не важно то, насколько спрос на внутреннем рынке превосходит спрос в других местах.

Росту уровня конкурентоспособности благоприятствуют сложные условия, соперничество, а не легкая жизнь. Отдельные недостатки факторов, мощные местные отрасли-покупатели, напряженные местные потребности, быстрое насыщение, поставщики мирового уровня, интенсивная внутренняя конкуренция – все это может быть важным для достижения и сохранения успеха. Давление и противостояние являются сильными мотивами для внедрения новшеств<sup>33</sup>. Национальные фирмы преуспевают в этом случае потому, что давлению сопутствуют соответствующие преимущества, такие как требовательный внутренний спрос, хорошо развитая база поставщиков и комплекс специализированных факторов.

Здесь может быть проведена аналогия с биологической эволюцией. Эта теория подчеркивает, что при столкновении с внешней средой выживают только определенные особи. Однако в конкуренции на внешнем рынке залогом успеха является способность фирм к внедрению новшеств. Эффективно действующие фирмы могут поддерживать свою конкурентоспособность в течение десятилетий при постоянно меняющихся внешних условиях. В разных странах (а также в городах и регионах разных стран) существуют "экологические ниши", условия в которых больше способствуют инновационным процессам. Используя биологическую терминологию, среда обитания в некоторых областях способствует зарождению более сильных и выносливых особей, которые могут перемещаться в другие регионы. И в новых условиях они процветают на фоне местных видов, развивающихся там в процессе эволюции.

Теория эволюции подчеркивает роль различий в процессе успешного развития того или иного вида. Различия в смысле новых подходов к ведению конкурентной борьбы также очень важны. Различия не присущи фирмам от рождения, а обусловлены окружающей средой. Диверсификацию стимулируют "ромб" и кластеры.

В этой главе показано, каким образом детерминанты национального успеха соединяются в динамическую систему. Самоусиление "ромба" в процессе развития отрасли имеет ключевое значение для расширения и сохранения достигнутого успеха. Положительное взаимодействие детерминантов ведет к образова-

нию кластеров и к возрастанию роли географической концентрации. Выше показано, каким образом процесс взаимодействия в "ромбе" зависит от отдельных детерминантов и от наличия механизмов, способствующих обмену внутри кластеров<sup>34</sup>.

На процесс достижения и сохранения высокого уровня конкурентоспособности большое влияние оказывает история. База уже сложившихся отраслей, учреждений и ценностей влияет на развитие отрасли; то же самое можно сказать и о случайных событиях<sup>35</sup>. Однако случайные события отчасти зависят от детерминантов, и направление развития в сторону роста конкурентоспособности или в обратную сторону вполне предсказуемо, так как зависит от национального "ромба".

Хотя описанные примеры освещали происхождение прошлого успеха, "ромб" также может быть использован для предсказания будущей эволюции отрасли. Страна имеет перспективы роста конкурентоспособности в том случае, если указанные детерминанты либо благоприятны, либо обладают возможностями для развития. Страна теряет свои позиции, если, к примеру, местные покупатели становятся менее требовательными, внутренний спрос отклоняется от глобального, технологический сдвиг выявляет отсутствие некоторых поставщиков, учреждения по профессиональному обучению не отвечают растущим требованиям и т.д. Хотя непредсказуемые случайные события, такие как изобретения, также имеют большое значение для развития отрасли, национальный "ромб" влияет на вероятность таких случаев в стране. Еще более важно то, что "ромб" позволяет предсказать, приведет ли это случайное событие к созданию конкурентоспособной отрасли<sup>36</sup>.

Чтобы более полно изучить конкурентоспособность различных стран, необходимо от общей теории перейти к конкретным примерам. Теория должна и может быть применена на двух уровнях – отрасли и страны.

Часть II  
**ОТРАСЛИ**

## 5

# Исследование четырех конкурентных отраслей

Детерминанты национальных преимуществ представляет собой самоукрепляющуюся систему. Они создают в стране условия, при которых внедрение инноваций происходит постоянно и быстро. При таких условиях причинно-следственные отношения среди определяющих факторов не носят очевидного характера. Динамизм и характер взаимодействия национальных преимуществ могут быть лучше поняты на примере конкретных отраслей в конкретных странах. Функционирование "ромба" можно обнаружить лишь при тщательном изучении какой-либо отрасли в течение определенного отрезка времени и в результате понимания процессов, благодаря которым она возникла в данной стране, достигла успеха в международном масштабе и удерживает его.

В данной главе описан процесс исторического развития четырех отраслей, возникших в четырех различных странах, которые добились – каждая в своей сфере – ведущего положения в мире. Мы выбрали их из числа многих изученных нами отраслей, с тем чтобы проиллюстрировать процесс создания преимущественных позиций при весьма различных промышленных структурах, в далеко не одинаковых условиях и в различные исторические периоды<sup>1</sup>. Рассказ о зарождении и развитии отрасли производства печатных машин – это рассказ об успехе немцев, достигнутом ими в XIX веке. Производство надежной медицинской-диагностической и контрольной аппаратуры – отрасль, в которой лидируют Соединенные Штаты. Она возникла в 30–40-е годы нашего века. Изготовление керамической плитки – отрасль, где Италия стала ведущей в мире страной в 60-е годы. И, наконец, робототехника – новая отрасль, быстро развивающаяся и поныне, где лидерство принадлежит Японии.

Каждая из этих четырех отраслей по-своему уникальна, прошла свой путь эволюции и прочно удерживает успех. И хотя эти четыре примера не являются исключениями, в широком плане описанные в них пути к успеху поразительно схожи. Национальные конкурентные преимущества вырастают из условий, при которых все детерминанты играют определяющую роль.

## ПРОИЗВОДСТВО ПЕЧАТНЫХ МАШИН В ГЕРМАНИИ

Печатные машины были изобретены в Германии Иоганном Гутенбергом примерно в 40-е годы XV века, и с XIX столетия немецкие фирмы доминируют в области их производства<sup>2</sup>. Такие широко известные компании, как "Гейдельбергер друкмашинен" (лидер в отрасли), "Кёниг унд Бауэр", "МАН-Роланд" и "Альберт-Франкенталь", были и остаются лидерами производства в этой области в основном более 100 лет. Немецкие фирмы производят примерно 35% печатных машин в мире. В 1985 году доля Германии в мировом экспорте этих машин составила 50,2%, причем поставки осуществлялись в 122 страны<sup>3</sup>.

### Производство печатных машин

К настоящему времени есть три основных способа печати. При буквопечатном способе используется рельефный негатив для передачи изображения (текста) на бумагу; гравюрный способ использует гравированный негатив, при офсетной печати применяется химический процесс. В 1985 году из общего спроса на печатные машины на офсетные приходилось 80% заказов (см. табл. 5-1).

Таблица 5-1. Мировой объем продажи печатных машин по способу печати в 1985 году  
(в млрд. марок ФРГ, оценка)

|   |     |      |
|---|-----|------|
| Офсетных  |     | 9,5  |
| с листовой подачей  | 5,0 |      |
| с рулонной подачей  | 4,5 |      |
| Неофсетных  |     |      |
| (ротогравировальных, с шелковой изоляцией, буквопечатных) |     | 2,5  |
| Всего:  |     | 12,0 |

Источник: По оценкам руководителей компаний.

Как буквопечатный, так и офсетный процессы можно разделить на два основных типа. Машины с листовой подачей бумаги, как правило, малогабаритны, стандартизованы, в них применяется подача в печатное устройство с большой скоростью одиночных листов. Типичная печатная машина черно-белой печати с листовой подачей продается по цене 85 тыс. долл., в то время как шестичетная высокоскоростная машина может стоить 550 тыс. долл.<sup>4</sup> Рулонные печатные машины, созданные в конце XIX века, значительно больше по размерам и сложнее по устройству, и их цена доходит до 70 млн. долл. Непрерывно разматываемый рулон бумаги дает возможность осуществлять печать с чрезвычайно большой скоростью, и поэтому они применяются для печатания газет и журналов. Рулонные печатные машины изготавливаются по индивидуальным заказам для конкретного покупателя в течение 2-3 лет.

Печатная машина требует от потребителя крупного разового вложения капитала. Наиболее важными оценочными критериями при покупке машины



являются: потребление сырья, надежность, простота заправки, качество (резкость) печати, многообразие использования, степень учета конкретных запросов заказчика, простота технического обслуживания и управления, срок изготовления.

Надежность оборудования чрезвычайно важна, так как сбои в работе во многих случаях просто недопустимы. Газеты, к примеру, должны быть отпечатаны к конкретному времени. Изготовители должны обеспечить возможность работы машины 24 часа в сутки, 365 дней в году, где бы она ни эксплуатировалась. Стремление иметь надежную и долговечную (порядка 20 лет) печатную машину заставляет покупателей останавливать свой выбор на зарекомендовавших себя конструкциях. Поэтому цикл перехода на новое поколение машин здесь долгий и растягивается на десятилетия. Производительность же важна потому, что от нее в большей степени зависит структура издержек. Цена имеет существенное значение лишь из-за сопоставимости с остальными параметрами. Спрос на печатные машины в мире устойчив, хотя и носит циклический характер.

После второй мировой войны был совершен технологический переход от буквопечатных (наборных) к офсетным машинам. Для офсетных машин свойственны более высокое качество продукции, бóльшая скорость изготовления, меньшая стоимость в сравнении с буквопечатными. И, хотя первые офсетные машины появились в 20-х годах, применение их в широких масштабах началось лишь после войны и первоначально в виде листовых машин. В конце 60-х годов, по существу, завершился переход на листовые офсетные машины. Тогда же начался переход от листовой к рулонной офсетной технологии. Этот переход продолжался до конца 80-х годов, когда резко вырос спрос на рулонные офсетные машины в газетном производстве.

В последние десятилетия появился ряд новых технологических процессов. Одним из них стала многоцветная печать. В начале 80-х годов многие машины могли производить двухцветную и четырехцветную печатную продукцию. Еще одним нововведением стало электронное управление процессом вместо механического. Первые электронно-управляемые блоки подачи типографской краски вошли в практику в 70-х годах, автоматизировав тем самым этот процесс. Затем появились компьютеризированные сканеры, автоматически определявшие количество краски, необходимой для различных условий печатания. Электроника стала также обеспечивать более совершенную предпечатную подготовку, например современный фотонаборный процесс.

### **Из истории создания отрасли**

Иоганн Гутенберг происходил из рода с давними традициями виноделия. По-видимому, он обратил внимание на прессы для получения виноградного сока и применил их для печатания книг<sup>5</sup>. До начала XIX века конструкция книгопечатных прессов претерпела мало изменений по сравнению с деревянными печатными досками, созданными Гутенбергом. Листы бумаги подавались

вручную, а печатный станок обслуживали два или более печатников, делавшие за один прием оттиск лишь на одной стороне листа.

Эпоха промышленной революции перенесла индустриальное лидерство в Англию и Соединенные Штаты. В начале XVIII века в Англии были созданы усовершенствованные печатные станки, изготовленные из стали и литого чугуна. В эту пору Англия славилась во всем мире передовым опытом в создании конструкций машин. Немец Фридрих Кёниг, ставший пионером в деле создания современных печатных машин и технологии, был учеником у печатника, а затем у наборщика типографии в Лейпциге, в которой использовались машины гутенбергского типа. Позднее Кёниг посещал лекции по математике и механике в Лейпцигском университете, хотя и не был формально студентом<sup>6</sup>.

Кёниг разработал план создания усовершенствованной печатной машины, лишенной недостатков той, на которой он работал, будучи учеником. Однако, не найдя поддержки в Германии, он был вынужден переехать в 1806 году в Англию, чтобы там осуществить свою идею. Англия в то время была самой промышленно развитой страной в мире. Жалованье английских печатников было значительно выше, чем на континенте, а типографии имели гораздо больше возможностей приобретать печатные машины новейшей конструкции<sup>7</sup>. Служившие в качестве силовой установки паровые машины способствовали повышению производительности печатных станков, которая в Англии была также выше, чем в других странах. В 1803–1804 годах англичанин Брайан Донкин из Флогмора, графство Кент, разработал первые автоматизированные бумагоделательные машины<sup>8</sup>. Вскоре они подчинили себе английский рынок; вырабатываемая ими бумага стандартного качества требовалась как раз для быстро печатающей машины Кёнига. Новые бумагоделательные машины сократили также стоимость бумаги, что привело к росту распродаваемых тиражей газет, и повысили спрос на усовершенствованные печатные машины. Англия тем самым стала ведущей страной в изготовлении печатных станков, отвечавших потребностям рынка и спросу, развитию родственных и поддерживающих отраслей, а также привлечению капиталовложений.

В 1809 году Кёниг подписал соглашение с группой владельцев типографий и издательств. Они согласились финансировать изготовление новой печатной машины в счет будущих прибылей. Вот пример того, как местные покупатели могут стимулировать новые вложения в отрасль поставщика.

В ту пору, когда Кёниг работал над осуществлением своей идеи в Лондоне, он встретился с еще одним немецким эмигрантом – Андреасом Бауэром, специалистом в области оптики и точной механики. Они решили объединить свои усилия. Успех пришел в 1812 году, когда "Кёниг унд Бауэр" (КБ) разработала первую ротационную печатную машину, основным рабочим органом которой стал вращающийся цилиндр, заменявший плоские печатные формы. Издатель лондонской "Таймс" тотчас же заказал две машины<sup>9</sup>. В 1814 году печатная машина КБ печатала весь тираж "Таймс" со скоростью 1100 экземпляров в час. Последующие доработки в конструкции КБ касались таких усовершенствований, как печатание текста одновременно на двух сторонах бумажной ленты, а также создание привода от паровой силовой установки к станку. Управление

машиной КБ осуществляли один печатник с подсобным рабочим, выполнявшие работу, для которой ранее требовалось 25 рабочих<sup>10</sup>.

Компания КБ стала процветать, но скоро возник конфликт с финансистами, которые поддерживали фирму и одновременно были основными покупателями ее продукции. Они не хотели, чтобы КБ продавала свои печатные машины конкурентам, будь то в Англии или за ее пределами. После довольно длительной борьбы в 1818 году "Кёниг унд Бауэр" решила покинуть Англию.

После поисков нового места для своего производства компания обосновалась в Оберцелле, недалеко от баварского города Вюрцбурга. В возвращении в Германию для Ф. Кёнига и А. Бауэра сыграло роль не только то, что они вернулись на родину, но и то, что спад деловой активности, охватившей Англию, привел, по существу, к исчезновению там рынка печатных машин<sup>11</sup>.

Не слишком удачный выбор Оберцелля – города со слабо развитой в то время промышленностью – был результатом довольно любопытных обстоятельств. Король Баварии весьма активно стремился развивать промышленность в своих владениях и оказал содействие фирме КБ в поиске и приобретении заброшенного монастыря для размещения там завода. Другие его усилия в этом направлении касались поисков финансовых источников для завода на первом этапе, освобождения от налогов на первые десять лет, покровительства в течение этого десятилетия изобретениям и предприятиям фирмы, которые она первой создаст в Баварии, освобождения от таможенных налогов на ввозимые машины, а также необходимые материалы и сырье. За исключением этих первоначальных усилий по поддержке, немецкое правительство не оказало никакой помощи в развитии производства печатных машин компании "Кёниг унд Бауэр".

Размещение производства в Оберцелле имело как преимущества, так и недостатки. Кёниг подсчитал, что в дополнение к содействию со стороны правительства издержки на производство машин составят  $\frac{1}{3}$  от уровня издержек в Англии благодаря более низкой зарплате и другим расходам. Однако находить сырье и другие материалы было трудно, а большая часть местной рабочей силы была неквалифицированной и не имевшей опыта работы в промышленности. Квалифицированные же рабочие, имевшиеся в округе, как и по всей Германии, были все еще организованы в профессиональные гильдии. Те же из них, кого КБ наняла на работу, пытались навязать условия работы, неприемлемые для компании. После трудного периода Кёниг уволил всех своих работников, за исключением мастера-англичанина и кузнеца-немца. Он набрал учеников из местных жителей и начал их обучение на предприятии<sup>12</sup>.

В 1819 году компания КБ закончила изготовление первой своей машины в Германии. Ее заказала лондонская "Таймс" еще до того, как Кёниг уехал из Англии. Машина была установлена в начале 1820 года<sup>13</sup>. Следующая машина, первая для покупателей в Германии, была закончена только в 1822 году. Вскоре после этого были изготовлены еще три машины, которые были установлены в Берлине. В течение нескольких последующих лет КБ изготовила машины для типографий в Аугсбурге и Гамбурге (Германия), Копенгагене (Дания) и для ряда типографий во Франции.

Компания КБ приняла деятельное участие в создании в Германии в 1827 го-

ду смежной отрасли, основав бумагоделательную фирму. Кёниг пришел к выводу, что предпосылкой для успешного распространения печатных машин в Германии и других странах могло служить производство лишь высококачественной стандартной бумаги. Получив финансовую поддержку от одного немецкого владельца типографии, компания КБ основала одну из первых бумагоделательных фабрик в Германии. Она использовала для этой цели машину английского производства, купленную у Донкина.

### Появление конкурентов на внутреннем рынке

Хотя немецкая отрасль по производству печатных машин под воздействием обстоятельств, которые трудно было предвидеть, была организована в не совсем удачном месте, процесс, благодаря которому она превратилась в ведущую мировую отрасль, был гораздо более предсказуем. Начиная с 1830 года в отрасли стали появляться немецкие конкуренты (и один австрийский). Все основатели новых фирм по производству печатных машин либо ранее работали в КБ, либо имели другие связи с компанией (см. рис. 5-1). В процессе "отпочкования" в стране возник ряд деятельных конкурентов для КБ. Их предприятия сосредоточились в центре и на юге Германии.

В 1836 году бывший мастер, работавший на предприятии КБ, основал фирму "Хельбиг унд Мюллер". Мюллер предложил сделать ряд важных усовершенствований к машине при условии получения равной доли участия с владельцами КБ. Получив отказ, он основал в Вене собственное производство. Его усовершенствованная, более стандартизированная машина принесла ему большой успех. Еще одну фирму в 1840 году в Берлине основал Георг Сигль. До этого в течение двух лет он проработал в компании "Хельбиг унд Мюллер".

Предшественником знаменитой компании МАН ("Машиненфабрик Аугсбург – Нюрнберг"), ныне одной из наиболее универсальных по своей машинной продукции фирм, была компания, основанная в 1840 году в Аугсбурге. Через четыре года после этого ее купили племянник Кёнига Карл Райхенбах, проработавший два десятилетия на КБ, и зять Райхенбаха. В 1845 году они начали выпускать улучшенный вариант машины "Хельбиг унд Мюллер". В 1872 году компания построила первую в Германии печатную машину с рулонной подачей бумаги, затем было сделано важное усовершенствование и этой машины, а позднее была разработана технология офсетной печати. В конце концов в 1898 году предприятие слилось с производством печатных машин в Нюрнберге и получило название – МАН.

Фирма, позднее ставшая известной как "Миллер-Иоганнисберг", была основана в 1848 году машинным механиком Иоганном Кляйном, который до того работал у Хельбига и Мюллера. В 1861 году была основана фирма "Альберт-Франкенталь" (расположена во Франкентале, земля Баден-Вюртемберг, – городке с давними традициями машиностроения). Основали ее Андреас Хамм и Андреас Альберт, проработавшие в течение 10 лет на КБ и затем у Райхенбаха.

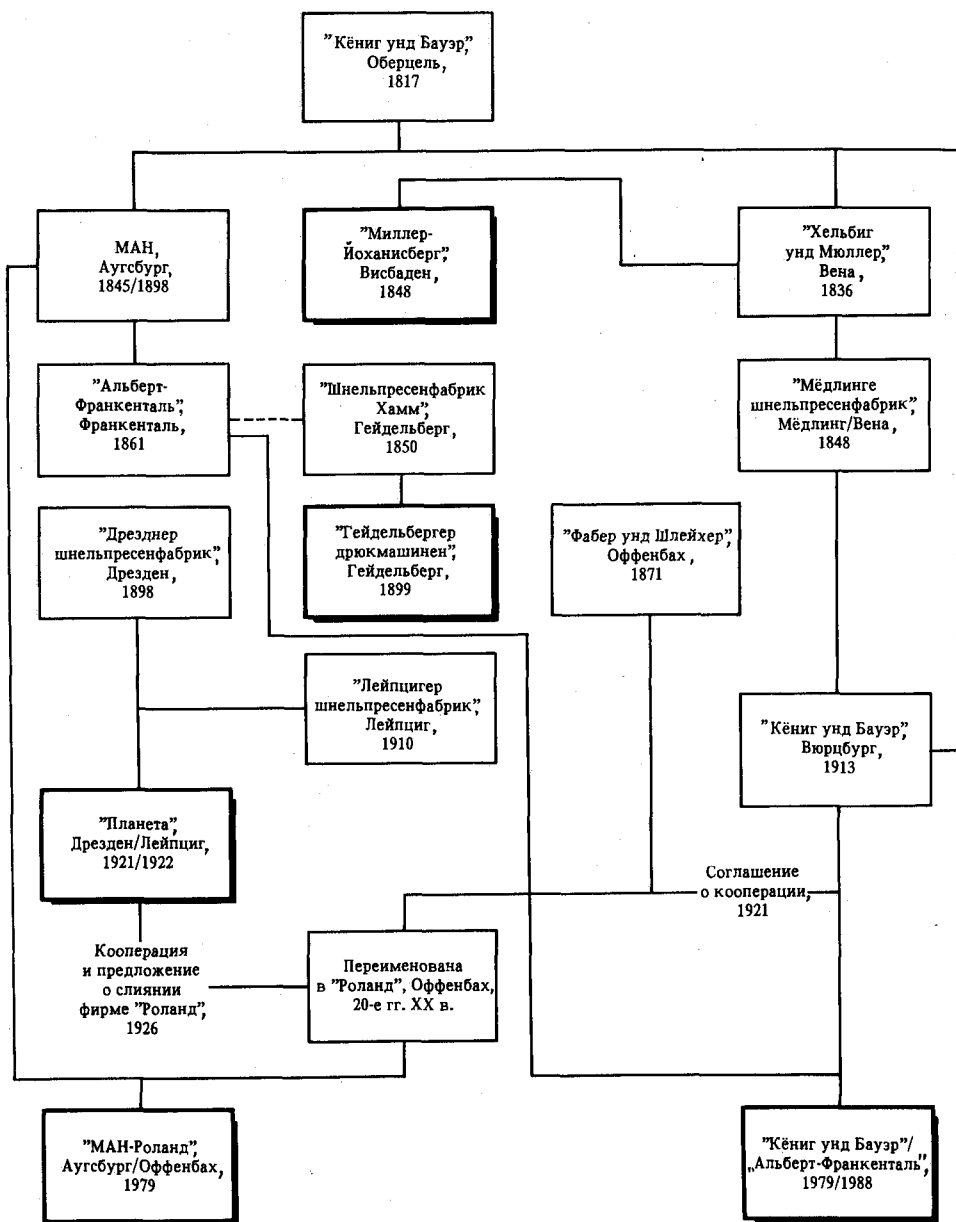


Рис. 5-1. Семейное древо отрасли немецких компаний по производству печатных машин

Примечание: Жирная рамка означает ведущие конкурирующие компании в 1988 г.

Фирму "Гейдельбергер дрюкмашинен" ("Гейдельберг") основал в 1850 году брат Андреаса Хамма. В Гейдельберге было сосредоточено изготовление печатных машин с листовой подачей, а переход к рулонной подаче осуществился здесь гораздо позже, чем у конкурентов. Компания получила широкую известность после внедрения в 1914 году значительно более усовершенствованного станка с листовой подачей бумаги, получившего название "Гейдельбергер тигель". Это был первый станок с полностью автоматизированной подачей бумаги и производительностью 2600 листов в час. Качество печати было также улучшено благодаря устройству, позволявшему обеспечить более высокое давление на лист при печатании. Высокое качество и производительность этого станка, являвшегося первенцем печатных машин, собираемых на конвейере (1926 год), быстрая организация по всему миру сети по его продаже и обслуживанию привели к невиданному успеху в развитии отрасли. Всего было произведено 165 тыс. станков, прежде чем они были сняты с производства в 1985 году. Один из станков "Гейдельбергер тигель" был удостоен чести быть помещенным в святыне Сеншуден в японском городе Кобе.

К концу XIX века эти и другие немецкие фирмы стали лидерами отрасли во всем мире. В период спада производства после первой мировой войны начался постепенный процесс их консолидации. В 1921 году КБ приобрела фирму "Мёдлинген шнельпрессенфабрик" и подписала соглашение о кооперации с фирмой "Фабер унд Шлейхер", расположенной в Оффенбахе (основана в 1871 г.). Примерно в это же время компания "Дрезднер шнельпрессенфабрик" слилась с "Лейпцигер шнельпрессенфабрик" под новым названием "Планета". Через несколько лет "Фабер унд Шлейхер" (переименованная после успешного создания новой машины в "Роланд") начала сотрудничество с "Планетой", продолжавшееся ряд лет. "Планета" возобновила производство буквопечатных (наборных) печатных станков с целью сосредоточиться на производстве офсетных машин с листовой подачей. Это позволило ей предложить "Роланду" в 1926 году слиться, однако предложение было отклонено.

К 30-м годам в число шести ведущих немецких изготовителей печатных машин вошли компании "Гейдельберг", МАН, "Роланд", КБ, "Альберт-Франкенталь" и "Планета". Все они были расположены друг от друга в радиусе 230 км (см. рис. 5-2). В течение многих десятилетий эта группа компаний удерживала лидирующее положение в своей отрасли.

### Стратегия немецких конкурентов

Признанный во всем мире лидер отрасли фирма "Гейдельберг" первоначально выпускала мало- и среднегабаритные офсетные печатные станки с листовой подачей. Фирма была самой доходной среди немецких промышленных предприятий. "Роланд" тоже сосредоточилась на станках с листовой подачей, как и восточногерманская фирма "Планета". МАН сосредоточилась на производстве крупных газетных печатных машин с рулонной подачей. Фирма КБ также

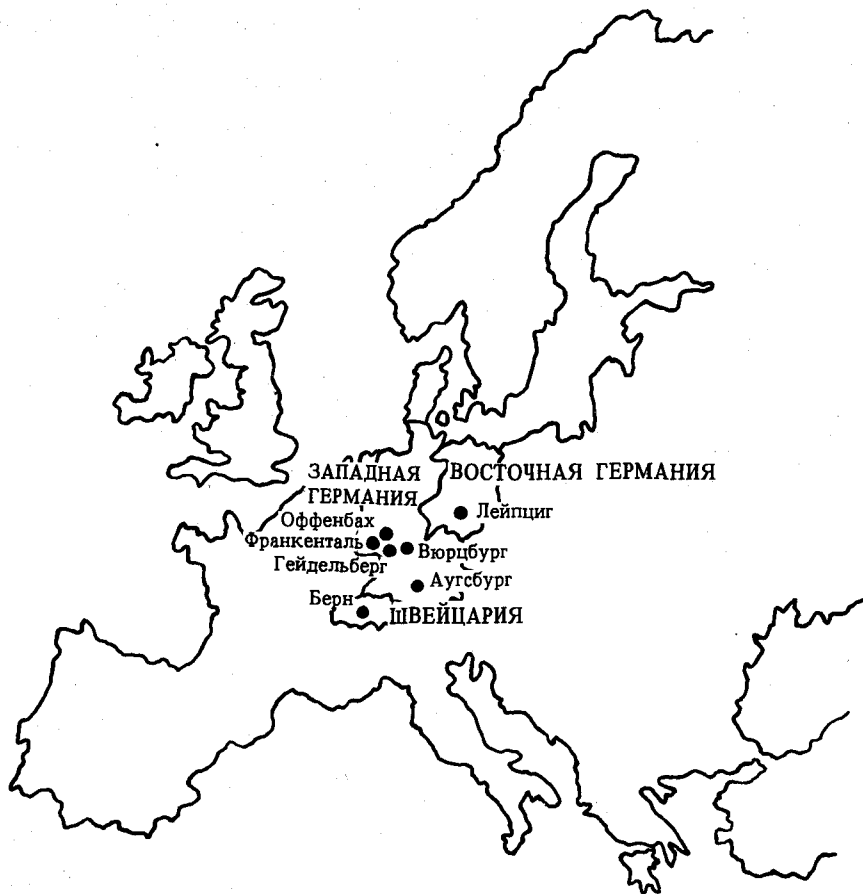


Рис. 5-2. Размещение производства ведущих в мире компаний по выпуску печатных машин

была среди мировых лидеров по производству газетных офсетных машин с рулонной подачей, в то время как "Альберт-Франкенталь" была известна как изготовитель ряда крупногабаритных граверных печатных машин с рулонной подачей.

Немецкие фирмы по производству печатных машин боролись с конкурентами, видоизменяя свою политику, основанную на высоком качестве и надежности, высокой производительности и точности доставок своей продукции. Немецкие печатные машины часто шли по более высоким ценам в сравнении с машинами из других стран. Опередив конкурентов в завоевании международного рынка, немецкие фирмы благодаря этому смогли создать по всему миру широкую сеть по обслуживанию своих машин и завоевать безупречную репутацию. Прочное положение на международном рынке они удерживали в тече-

ние всего XX века, за исключением кратких периодов, вызванных двумя мировыми войнами.

Научно-технические разработки и усовершенствования немецкие фирмы по производству печатных машин проводили на месте, в Германии. В Германии же изготовлялась основная масса продукции, однако у КБ и МАН есть предприятия и в Соединенных Штатах, где с начала 80-х годов организовано сборочное производство. КБ заключила соглашение с японской фирмой тяжелого машиностроения "Сумитомо", поскольку самостоятельно проникнуть на японский рынок КБ оказалось не под силу. Другие фирмы последовали ее примеру.

Немецкие фирмы заняли ведущее положение в мире в области совершенствования существующих и поиска новых методов печати. О некоторых немецких изобретениях и нововведениях уже упоминалось выше, и эта практика продолжается. Так, например, в 60-е годы фирма "Альберт-Франкенталь" первой в мире создала печатную машину с шириной печатной полосы в 8,5 фута<sup>14</sup>.

В 1985 году она первой в мире изготовила машину с шириной печатной полосы в 9,8 фута. КБ создала крупнейшую в мире офсетную газетную машину с рулонной подачей<sup>15</sup>, а в июле 1989 года и самую скоростную в мире офсетную машину с листовой подачей<sup>16</sup> (15 тыс. листов в час).

Для Германии характерно и самое большое сосредоточение фирм, конкурирующих в этой области. Ее ведущие фирмы по численности составляют почти половину важнейших мировых конкурентов. Степень конкуренции немецких фирм между собой значительно превышает степень конкуренции среди покупателей.

Немецкие фирмы жестко конкурируют между собой не только в получении заказов, но и в области технических достижений и производстве первоклассной продукции. Поэтому конкуренция идет скорее в качестве, чем в цене, с ориентацией на товарные требования покупателя. В период после второй мировой войны тарифы на импорт печатных машин в Германию были очень низки, и немецким изготовителям таких машин пришлось уделить серьезное внимание совершенствованию своей продукции перед лицом существовавшей и потенциальной конкуренции со стороны других стран.

### **Создание специализированных факторов**

Способность немецких фирм совершенствовать как продукцию, так и технологию ее изготовления достигалась в определенной мере благодаря созданию специализированных механизмов в деле подготовки и совершенствования как технологии, так и человеческих ресурсов. У всех немецких фирм по производству печатных машин имелись как разработанные программы активного профессионального обучения для рабочих, так и курсы для вновь принятых на работу инженеров. Каждая крупная компания организовала еще десятилетия назад собственные училища для профессиональной подготовки рабочих по производству печатных машин. Так, например, КБ основала свое училище



в 1870 году, "Альберт-Франкенталь" – в 1873-м и МАН – в 1911 году<sup>17</sup>. Позднее эти училища получили признание властей и стали частью общегерманской системы ученичества. Квалифицированных инженеров индустрия по производству печатных машин получала из уже существовавших учебных заведений. Уровень обучения в немецких университетах был очень высок по всем техническим специальностям, а программы подготовки специалистов в области машиностроения были неизмеримо основательней, чем в других странах. Инженеры-машиностроители готовились для отрасли в таких университетах, как Аахенский, Дармштадтский, Брауншвейгский, – все они были расположены в центрах машиностроения.

Между фирмами по производству печатных машин и университетскими институтами были налажены прямые научно-исследовательские связи. В 1955 году группа ведущих производителей немецких печатных машин основала немецкую Ассоциацию по разработке печатной техники ("Форшунгсгезельшафт дрюкмашинен"). Ее задачей было проведение фундаментальных исследований в области типографского машиностроения, с тем чтобы проверять на практике новые технические решения для печатной индустрии, а также содействовать подготовке инженеров<sup>18</sup>. Ассоциация действовала как координационный и финансирующий орган для проведения совместных исследований при Дармштадтском техническом университете и других исследовательских институтах.

При постоянном совершенствовании специализированных факторов немецким фирмам приходилось сталкиваться с высоким уровнем факторных издержек. Зарплата и расходы на социальные нужды рабочих и служащих были выше, а рабочий день – короче, чем в конкурирующих странах. Эти неблагоприятные для ценовой конкуренции обстоятельства вынуждали немецкие фирмы постоянно рационализировать производство, а также создавать машины с более высокой эффективностью<sup>19</sup>. Стабильный валютный курс действовал в том же направлении. Упор на выпуск высокопроизводительных и высококачественных машин учитывал структуру рыночного спроса, нацеленного на автоматизацию и более высокое качество печати.

### Требовательный спрос на внутреннем рынке

Условия спроса на внутреннем рынке стимулировали как темпы, так и направление нововведений в производстве печатных машин. Немецкий рынок печатных машин не принадлежал к числу крупнейших в мире. По величине спроса он считался шестым в мире (после США, Японии, Англии и ряда других стран)<sup>20</sup>. Но гораздо важнее величины оборота было то, что внутренний немецкий рынок печатных машин долгое время был одним из самых требовательных в мире.

Своеобразие начиналось с главного потребителя – покупателя газет, журналов или книг. Немцы – покупатели печатного материала необычайно придирчивы к его качеству. Например, читатель-немец сразу выскажет недовольство

или жалобу, если его экземпляр газеты помят или напечатан с погрешностями, — факт, которому в большинстве других стран не придают значения. Немцы-читатели вынудили типографии использовать самую высококачественную печатающую технику.

Владельцы немецких типографий также принадлежат к числу самых требовательных покупателей. Высокая зарплата в Германии привела к повышенному спросу на высокопроизводительные машины, требующие меньшего числа обслуживающего персонала. В технологии многих процессов печати применяются токсичные материалы и существуют жесткие требования по технике безопасности, в силу чего в Германии был введен строгий контроль за мерами по защите окружающей среды от загрязнения. Эти меры привели к аналогичным усилиям и в других странах, что стало стимулом к улучшению условий производства и качества продукции.

Важным фактором стало и своеобразие самих печатников. В системе их обучения существуют давние традиции, и немецкие печатники считаются самыми подготовленными в мире. Начиная с 20-х годов нашего века в Германии были созданы специальные профессиональные училища для печатников, так называемые "Мейстершулен фюр бухдрукер"<sup>21</sup>. Печатник мог получить образование по таким специальностям, как работа на машинах с листовой подачей, с рулонной подачей, флексо (флексографическая печать), упаковка товаров, производство обоев и шелкография. Тщательная подготовка печатников в Германии разительно контрастировала с положением в этой области в Соединенных Штатах, где печатники обучались непосредственно на производстве. Эта особенность немецких печатников привела к умению быстро схватывать технические новинки.

Для печатников в Германии характерна активность в научно-исследовательских работах, которые принесли отрасли много прямых преимуществ и благ. У немецких печатников создана своя собственная научно-исследовательская ассоциация — "Дойче форшунгсгезельшафт фюр друк унд репродуксион-техник" (ФОРГА). Исследовательская деятельность ФОРГА включала разработки по стандартизации методов фотопринта. ФОРГА также участвовала в осуществлении совместных проектов с университетами. Например, в 1985 году ФОРГА обратилась с просьбой к Штутгартскому университету разработать основы конструирования наиболее эффективных цилиндров для ротогравирования<sup>22</sup>.

Принятая в США система фальцовки страниц, а также размеры газетных полос отличаются от европейских. Созданные в США машины требовали внесения изменений для работы в Европе, и наоборот. В силу этого американские предприниматели, десятилетиями обеспечивавшие печатными машинами свой обширный внутренний рынок, испытывали трудности со сбытом в Европе.

Кроме того, американские покупатели техники были менее требовательны к качеству выпускаемой печатной продукции и стремились приобретать более простые печатные станки и машины, поскольку на них работали менее квалифицированные рабочие. Поэтому продукция американских фирм с трудом могла отвечать более высоким европейским стандартам. Немецкие же фирмы

раньше ощутили давление ограниченного внутреннего рынка и приспособились в сбыте своей продукции к зарубежным покупателям и их разнообразным требованиям.

### Кластер немецкого печатного машиностроения

Отрасль производства печатных машин в Германии помимо внутриотраслевых имеет давние тесные связи с целым рядом других ведущих отраслей немецкой индустрии. Важной родственной отраслью является бумагоделательная промышленность, поскольку качество бумаги важно для печатной машины.

Первым в мире ведущим производителем бумагоделательных машин стала фирма "М. Фойт ГмБХ машиненфабрик" совместно со своим дочерним предприятием "О. Дёррис" (см. табл. 5-2). Другим известным в мире изготовителем бумагоделательных машин была швейцарская фирма "Зульцер-Эшер-Висс", страной базирования для которой была Германия<sup>23</sup>. Тесная зависимость друг от друга получивших мировое признание компаний по производству бумаги и печатных машин способствовала активному сотрудничеству создателей продукции обоих производств. Немецкие компании – изготовители печатных машин извлекли немало выгод из соседства мощных изготовителей бумаги, таких как "Фельдмюле АГ", "Е. Хольцман унд Си АГ", "М.Д. папирфабрикен Генрих Николаус", а также "Зандерс АГ". Без тесной кооперации между изготовителями бумаги, разработавшими ее сорта, способные выдерживать скорости подачи около 35 футов в секунду, и производителями бумагоделательных машин, создавшими установки для ее изготовления, был бы невозможен быстрый рост производства бумаги в стране.

На международном рынке ведущие немецкие фирмы по производству типографской краски также немало содействовали успеху печатных машин. В начале XX века типографские краски сыграли ведущую роль в развитии многоцветной печати на машинах с рулонной подачей. Отрасли производства печатных машин и изготовления типографских красок способствовали взаимному развитию этих отраслей. Усовершенствованные машины требовали улучшенных красок, что, в свою очередь, вело к дальнейшему прогрессу в изготовлении печатных машин.

Успех немецких изготовителей типографских красок был тесно связан с высоким уровнем развития химического производства в Германии. Первоначальный успех в этой области отмечен в 1880 году, когда немец Адольф фон Байер создал в своей лаборатории процесс производства синтетической краски "индиго", а химические фирмы "Хёхст" и БАСФ организовали на рубеже XIX и XX веков ее промышленное производство. Синтетические краски заняли главенствующее положение в цветной печати. До создания синтетических красок типографские краски изготавливались главным образом в самих печатающих фирмах<sup>24</sup>. Признание во всем мире получили такие немецкие производители типографских красок, как печатный департамент фирмы БАСФ<sup>25</sup>, а также "Михазль Хюбер фарбенфабрикен", "Хартман дрюкфарбен" и "Зигверк фарбенфабрик Келлер".

Таблица 5-2. Немецкие конкурентоспособные фирмы в смежных отраслях

| Компания                                   | Местонахождение    | Год основания | Доходы в 1985 г. (в млн. марок ФРГ) |
|--|--------------------|---------------|-------------------------------------|
| <i>Бумага</i>                              |                    |               |                                     |
| "Фельдмюле АГ"                             | Дюссельдорф        | 1885          | 2 980                               |
| "Е. Хольцман унд Си АГ"                    | Вейзенбах          | 1883          | 633                                 |
| "М.Д. папирфабрикен Генрих Николаус"       | Дахау              | 1862          | 719                                 |
| "Зандерс АГ"                               | Бергиш Гладбах     | 1829          | 838                                 |
| <i>Бумагоделательные машины</i>            |                    |               |                                     |
| "М. Фойт ГмБХ машиненфабрик" и "О. Дёррис" | Хайденхайм и Дюрен | 1867 и 1885   | 1 005                               |
| "Зульцер-Эшер-Висс"                        | Равенсбург         | 1856          | 300                                 |
| <i>Типографская краска</i>                 |                    |               |                                     |
| БАСФ                                       | Людвигсхафен       | 1865          | 1 000**                             |
| "Михаэль Хюбер фарбенфабрикен"             | Мюнхен             | 1765          | 115                                 |
| "Хартман друкфарбен"                       | Франкфурт          | 1905          | 100                                 |
| "Зигверк фарбенфабрик Келлер"              | Зигбург            | 1905          | 250                                 |

\* Принадлежит Зульцеру (Швейцария).

\*\* Продажа типографской краски и сопутствующих товаров.

Другим важным производством, связанным с типографским процессом, было изготовление систем различных шрифтов ручного набора. Двумя мировыми лидерами в этой области были основанные в США "Линотип" и "Монотип". Отрасль по изготовлению типографских шрифтов ручного набора зародилась в Соединенных Штатах в 80-е годы XIX века в результате разработки выходцем из Германии О. Мергенталером первой шрифтовой машины с механическим приводом, способной изготавливать целую линию разных шрифтов (line of type). Отсюда родилось название – "линотип". Несколько отличную от этой машины систему, которая изготавливала отдельные буквы шрифта (отсюда – "монотип"), создал в 1825 году американец Т. Лэнстон. И хотя двумя ведущими компаниями были американские, обе они имели крупные немецкие дочерние фирмы. В Германии давно существовала база для производства этой новой продукции, ибо имелся германский печатный кластер. Примечательно, что "Линотип" в начале 80-х годов XX века перевел свою штаб-квартиру в немецкий город Эшборн<sup>26</sup>, проиллюстрировав этим перемещением официальной резиденции компании выгодность ее расположения поближе к самому благоприятному национальному "ромбу". И такая практика с тех пор используется все чаще.

## Перемены в положении конкурентов

Швейцария сохраняла положение экспортера печатных машин. Основным швейцарским производителем их была фирма "Машиненфабрик Вифаг АГ" ("Вифаг"), расположенная в Берне. Она занимала третье место среди ведущих в Европе производителей офсетных печатных машин с рулонной подачей для газетных типографий. Поскольку "Вифаг" размещалась недалеко от германской границы, она представляла собой заметную фигуру в немецком кластере. Подобно продукции своих немецких конкурентов, машины "Вифаг" отличались высоким качеством и технической новизной. "Вифаг" рассматривала Германию как свой главный рынок. Особую гордость представлял факт продажи машины своего производства в Аугсбурге, родном городе компании МАН.

Две другие страны, экспортировавшие печатные машины, — США и Англия — неуклонно утрачивали свое положение. Доля Англии в мировом их экспорте упала с 9,2% в 1975 году до 5,9% в 1985 году. И осталась в Англии единственная значительная фирма, производящая эти машины, — "Бейкер-Перкинс". Она изготовляла офсетные машины с рулонной подачей для газетных типографий, которые на внутреннем английском рынке считались солидными покупателями. США, доля экспорта которых на мировом рынке в 1975 году составляла 19,7%, занимали второе место среди ведущих экспортеров печатных машин и станков. Но к 1985 году доля США упала до 3,9%, в Соединенных Штатах образовался крупнейший в мире дефицит в торговле печатными машинами — 330 млн. долл.

До начала 70-х годов среди американских фирм насчитывалось несколько жизнеспособных производителей печатных машин с листовой подачей, к 1988 году американцы производили машины лишь с рулонной подачей. Ведущими конкурентами в этой сфере были фирмы "Харрис"<sup>27</sup> и "Госс-Рокуэлл". Причем они были лишь частями диверсифицированных компаний.

На американской типографской технике легче работать, но она конструктивно менее совершенна по сравнению с европейскими машинами. По отзывам, американская печатная техника более часто выходила из строя и потому ценилась ниже, чем немецкая или швейцарская. Американские фирмы сохраняли конкурентоспособность против иностранцев лишь на рынке США (часто из-за того, что удовлетворяли на нем спрос на привычные для американцев размеры бумаги и способы ее фальцовки).

Тем временем Япония занимала все более прочные позиции в этой отрасли. Страна выступила относительно новым конкурентом на рынке производителей печатных машин в XX веке, причем после того, как внедрение офсетной печати позволило приспособлять ее к японской письменности. Буквонаборный способ был неприемлем в силу употребления в японской письменности тысяч китайских идеограмм. Это же обстоятельство стало немаловажной причиной того, почему современные методы печати появились раньше в Европе и Соединенных Штатах, несмотря на тот факт, что принцип получения отпечатков был известен в Азии задолго до изобретения Гутенберга.

Потребность внутреннего японского рынка в офсетной печати была существенной, поскольку машинопись была неосуществимой и все официальные документы приходилось печатать типографским способом. С конца 70-х годов

спрос на внутреннем японском рынке сравнялся со спросом на международном рынке, который тоже двигался в сторону офсетной печати. Это обстоятельство ознаменовало собой начало выхода японских изготовителей печатных машин на внешний рынок. К 1985 году Япония стала вторым в мире экспортером печатных машин. Ее доля в мировом экспорте выросла до 19,1 с 2,9% в 1975 году. За тот же период сальдо по этой группе товаров в торговом балансе Японии из отрицательного стало положительным – 296 млн. долл., что позволило ей занять по этому показателю второе место в мире (после Германии).

Японские фирмы сосредоточили свои усилия на производстве небольших офсетных машин с листовой подачей. Фирма "Комори" – ведущая в этой области. Другими конкурентами стали "Мицубиси", "Акиями", "Рёби", "Фудзи" и "Сумитомо" (японский партнер фирмы КБ). Японские фирмы сделали упор на внедрение электроники в производство и в сами машины, опираясь при этом на целую группу преуспевающих в этой области промышленных отраслей Японии.

### **Сигнал опасности**

Новейшей быстро развивающейся технологией печати, особенно газет, проникшей в 80-е годы на рынок, стала флексографическая печать (флексо). Флексо, называемая также анилиновой печатью, представляет собой вариант старого буквопечатного способа, но использующего анилиновую краску (водный раствор) и гибкие резиновые пластины вместо литых металлических букв. Первоначально она была разработана для систем упаковки продовольственных товаров, поскольку анилиновую краску можно наносить на поверхности, не впитывающие ее. Кроме того, она совершенно безопасна для продуктов. Качество печати на бумаге – не столь высокое, как при офсетном способе, но зато размеры вложений и стоимость флексо – ниже.

Впервые технология флексо в газетной печати была использована в конце 70 – начале 80-х годов<sup>28</sup>. Наибольшее распространение она получила в США. Однако к 1988 году основными ее поставщиками стали немецкие фирмы. Ведущий производитель печатных машин этого типа – фирма КБ, выпускающая их совместно с компанией "Виндмёллер унд Хельшер" (известным изготовителем немецких упаковочных машин), которая производит основной печатный блок флексо. Создание мощной немецкой отрасли по производству упаковочных машин стало возможным благодаря внедрению ее технологии в производство печатных машин.

В 1988 году немецкая промышленность по производству печатных машин переживала подъем и добилась успеха на мировом рынке, несмотря на высокую цену рабочей силы и растущий обменный курс марки. Многие производители получили рекордные прибыли. Компании отрасли встали в один ряд с наиболее прибыльными фирмами в Германии.

Однако рекордные прибыли чреваты опасностями в будущем. Начиная с 70-х годов число немецких конкурентоспособных фирм стало заметно сокращаться из-за слияний. В 1979 году КБ приобрела 49% акций фирмы "Альберт-

Франкенталь”, а в 1988 году получила большинство акций. Две эти фирмы согласились координировать свои производственные программы. В 1979 году МАН и ”Роланд” слились, образовав компанию ”МАН-Роланд”. Процесс постепенной консолидации характерен для многих устоявшихся отраслей, но консолидация в немецком производстве печатных машин достигла в свое время такого уровня, при котором конкуренция цен исчезла, а соперничество на внутреннем рынке больше не было обеспечено. В то же время более деятельная группа японских конкурентов представила растущую угрозу, особенно в производстве машин с листовой подачей. В 1987 году ведущая японская фирма ”Комори” предприняла безуспешную попытку приобрести американскую фирму ”АМ интернэшнл” – дочернюю фирму компании ”Харрис”.

### Выводы

Немецкая индустрия по производству печатных машин являет собой примечательный пример достижения лидерства в условиях конкуренции, удерживаемого на протяжении более 160 лет. История становления отрасли свидетельствует о том, что международная мобильность технологии и опытного персонала – отнюдь не новое явление в индустрии. Эта мобильность подчеркивает лишь важность понимания причин, почему в некоторых странах условия открывают возможности или форсируют действие факторов, наиболее эффективно мобилизуемых для создания отрасли мирового класса.

Первый шаг к созданию будущей индустрии сделал выдающийся немец Фридрих Кёниг, который заинтересовался печатными машинами, поскольку по своему образованию и характеру работы был печатником. Чтобы достичь совершенства в своем деле, он был вынужден отправиться в Англию, страну с наиболее благоприятным национальным ”ромбом” для данной отрасли в то время. Изгнанный из Англии вследствие попыток покупателей и инвесторов ограничить рост отрасли и защитить свои интересы, он был вынужден вернуться на родину. На выбор им места для своего предприятия повлияли (и это один из первых примеров такого рода) усилия правительства в привлечении инвестиций. Еще более поразительно то, что присутствие КБ скоро вызвало процесс, который создал в Германии еще более благоприятные условия для новой отрасли в условиях конкуренции. Следуя – прямо или косвенно – примеру промышленника-пионера, вскоре в Германии возникла большая группа конкурентов. Были созданы специализированные механизмы образования факторов, благоприятствовавших быстрому развитию отрасли. По мере роста спроса на печатные машины в Германии их высокие стандарты, квалификация немецких печатников и требования покупателей стимулировали обновление производства и продукции, подхлестываемое рядом негативных факторов. Немецкий рынок предвосхищал высокие требования к качеству и производительности, которые распространялись на весь мир. Все родственные и поддерживающие отрасли, необходимые для совершенствования печати (производство бумаги, бумагоделательных машин, типографской краски, систем набора и

изготовления матриц), росли и ширились параллельно с подъемом индустрии печатных машин, что создало им престиж лучших в мире.

Организационные аспекты создания этой индустрии требовали обеспечения совершенствования потребительских свойств продукции, самого производства, обслуживания проданных машин. И все это осуществлялось в рамках высокотехнологичной, сложной отрасли, вписавшейся на равных с другими в мощную немецкую промышленность. Беспрецедентное множество немецких конкурентов, разместившихся в южной части Германии, были друг для друга самыми серьезными соперниками. Конкуренция на внутреннем рынке не только стимулировала нововведения непосредственно в сфере производства печатных машин, но и оказывала благотворное воздействие на творческий фактор страны и на смежные отрасли.

Преуспевающая швейцарская фирма "Вифаг" фактически была частью германского промышленного кластера. Фирмы других стран не бросали вызова Германии, поскольку не обладали важнейшими элементами "ромба". В Америке уровень требований рынка к продукции был невысок и внутренняя конкуренция была менее острой. В Англии отсутствовала база для конкуренции, а жесткий тред-юнионизм "заморозил" в среде английских печатников любую попытку нововведений на многие годы, подрывая требовательность рынка. Япония поздно вступила в отрасль вследствие особых требований внутреннего рынка, которые резко отличались от принятых в мире. В отличие от японских, немецкие фирмы рано ощутили преимущества активности на мировом рынке, которая привела к надежной высокой репутации их продукции, к созданию сети ее обслуживания в отрасли, где покупатели нетребовательны и лояльны.

Отрасль производства печатных машин иллюстрирует не только действие "ромба" конкуренции, но и феномен существования кластера. Германия, безусловно, мировой лидер или один из лидеров не только в сфере изготовления печатных машин, но и в производстве тонкой бумаги, бумагоделательных машин, наборных и матричных систем, типографской краски и упаковочных машин. Последняя родственная отрасль приобрела значение лишь недавно – с появлением машин флексо. Германский печатный кластер поддерживается за счет взаимного усиления его составных частей, которые развились совместно, параллельно. Отношения среди компаний остаются тесными и лишь в отдельных случаях – формальными.

Вся история производства печатных машин – это яркая иллюстрация еще одного, пожалуй, даже более общего явления. Налицо значение всего "ромба" для достижения успеха, а не только факторных издержек, сыгравших скромную роль, хотя развитие отрасли происходило в XIX веке. Подобную историю можно поведать и об оптических приборах, ножевых изделиях, текстильных машинах, рекламных агентствах, киноиндустрии и о бесконечном числе других германских и негерманских отраслей. Хотя послевоенная глобализация промышленности привела к ограничению роли факторов, особенно базовых факторов, вся история национального прогресса в условиях конкуренции (продолжавшаяся, по меньшей мере, целое столетие) имела гораздо более широкий охват. Состояние факторов стало куда менее важным, чем это обычно принято считать.

Хотя производство печатных машин и принесло Германии в конце 80-х годов



рекордные прибыли, в то же время появились признаки того, что немецкое господство на мировых рынках этих машин может сойти на нет. Начавшие "с нуля" японские фирмы выдвинулись в течение десяти лет на ведущие позиции. Спрос на внутреннем японском рынке, стимулировавший офсетную печать, опережает теперь характер спроса на мировом рынке. Японские фирмы в наши дни имеют мощный конкурентный "ромб" в своей стране. В Германии не развивали производство машин флексо. Признаки того, что немецкий спрос становится менее дальновидным относительно тенденций спроса на мировом рынке, свидетельствуют о том, что новая технология получает распространение прежде всего за рубежом.

Более важным во многих отношениях, однако, становится факт падения конкуренции на внутреннем рынке Германии до такой степени, когда стимулировать постоянное обновление производства и продукции уже становится недостаточным. Текущая рентабельность и положение на рынке могут оказаться обманчивыми в любой отрасли, особенно в такой, как типографское машиностроение. Производство печатных машин отличается наличием исключительно больших преимуществ у "ранних пташек", выходящих на мировой рынок, особенно в части машин с рулонной подачей. Без агрессивной конкуренции на внутреннем рынке немецкие фирмы могут подчас считать, что удерживают прочное положение на рынке, когда в действительности внутренние стимулы, ведущие к успеху в мировой конкурентной борьбе, уже утрачены.

## **ПРОИЗВОДСТВО МЕДИЦИНСКОЙ КОНТРОЛЬНО-ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ АППАРАТУРЫ В США<sup>29</sup>**

Диагностическая аппаратура измеряет функциональные характеристики организма, частоту пульса, кардиограмму, кровяное давление, температуру и частоту дыхания. После второй мировой войны американские фирмы заняли ведущее положение в мире в области производства медицинской контрольно-диагностической аппаратуры. Ведущее положение занимает компания "Хьюлетт-Паккард" (ХП), а ряд других американских фирм занимают высокие места в списке местных конкурентов. На 1988 год прогнозировалось превышение экспорта в торговом балансе США по этой статье в размере свыше 76,4 млн. долл.<sup>30</sup> Положение американских фирм было даже прочнее, чем об этом свидетельствовали показатели в торговле, поскольку ряд американских фирм осуществляют за рубежом широкие производственные операции.

### **Медицинская контрольно-диагностическая аппаратура**

Пациенты подвергаются контролю за функциями организма в течение определенного времени, а также с целью своевременного оказания медицинской помощи в случае неблагоприятных изменений в их состоянии. Снятие показаний осуществляется с помощью датчиков, расположенных на теле пациента или внутри него. Аппаратура медицинского контроля (мониторы) отбирает

для измерения необходимые параметры, а на экране прибора высвечивается одно или несколько измерений в графическом или буквенно-цифровом выражении. Современные мониторы контроля за состоянием больного оснащены сигналами тревоги для вызова медицинского персонала в случае, если показания на приборе отклоняются от заранее определенных допустимых параметров. Мониторы также оснащаются средствами регистрации (записи) показаний, когда это требуется. В наиболее современной аппаратуре применяется микропроцессорная техника, что позволяет мгновенно спрогнозировать динамику изменений в состоянии пациента. Новейшие мониторы, как правило, созданы на модульной (многофункциональной) основе, а не на конфигуральной, что позволяет гибко изменять перечень измеряемых параметров. Конфигуральные мониторы, которые регистрируют конкретные устойчивые параметры, весьма популярны на рынке, чувствительном к высоким ценам.

К середине 80-х годов оборот мирового рынка медицинской контрольно-диагностической аппаратуры достиг приблизительно 1 млрд. долл. Не менее чем  $1/2$  суммы приходилась на поставки из США, из Европы —  $1/3$ , остальное — почти со всех концов света, при некоторой концентрации в странах Дальнего Востока.

### История отрасли

Европа стала родиной первых достижений в создании медицинской техники. Еще в XIX веке здесь были разработаны первые методы приблизительного измерения функций сердца. В 1903 году\* голландец Эйнтховен разработал проволочный гальванический кардиограф — громоздкий инструмент, фиксирующий электрические токи сердца на фотопленке. Создание этого прибора представляло собой прорыв в изучении сердца, однако его габариты и высокая цена ограничивали на первых порах его применение.

Вскоре после открытия Эйнтховена английская компания "Кембридж инструментс" начала продавать кардиографы всем желающим. В начале 20-х годов фирма основала в США дочернюю компанию под названием "Санборн", которая начала выпускать кардиографы у себя в стране. Цена первых приборов превышала 1 тыс. долл. Усилия специалистов в этот период сосредоточились на том, чтобы сделать прибор портативным и простым в применении. Когда в 20-х годах были созданы портативные модели (около 25 кг.), спрос на кардиографы со стороны крупных исследовательских лечебных заведений увеличился.

Применение в 30-х годах усилителя электротока и вакуумной трубки ознаменовало собой следующий важный шаг в создании отрасли и положило начало лидерству США в этой области. Усилители позволили резко уменьшить размер прибора, а вакуумная трубка стала новым средством переноса электрических сигналов. В 1935 году фирма "Санборн" приобрела у американского изобретателя права на монитор, а также на машину примитивной конструкции, использующую эти элементы прибора. Для совершенствования прибора фирма

\* В книге ошибочно указан 1905 год. — Прим. ред.

пригласила студента электроинженерного профиля из Массачусетского технологического института. В нескольких университетах США шла активная работа по программе исследований в области электронной техники. В конце 30-х годов были разработаны катодно-лучевые трубки (кинескопы) для визуального восприятия в реальном времени электрокардиограмм (ЭКГ), однако широкое распространение они получили лишь в 50-х годах.

Вторая мировая война отвлекла внимание от разработки мониторов для слежения за состоянием больных. Однако быстрое развитие электроники в военном деле, для создания, например, радаров, привело с окончанием войны к буму во многих отраслях, связанных с электроникой. Создание факторов, стимулировавших развитие электроники, и развитие связанных с ней отраслей в США ускорили процесс совершенствования мониторов. Технологические сдвиги в электрокардиографии и близких к ней областях дали свои плоды.

Вскоре компания "Санборн" разработала новый метод записи, в котором применялось разогретое пишущее перо, расплавлявшее тонкую пленку белого покрытия на бумаге, в результате чего возникла тонкая черная линия, соответствовавшая показанию прибора. Новый метод означал, что теперь отпала необходимость фотопроявления. Система записи на плоской поверхности также имела преимущества перед прежним методом, когда запись велась на искривленной поверхности валика. В 1948 году "Санборн" применила двух-, трех- и четырехканальные записывающие устройства монитора и новый принцип записи. Компания "Кембридж инструментс" медленно отходила от гальванометров и традиционных способов записи. В результате пострадало положение компании на рынке.

Сразу после войны в США появилось несколько новых компаний, расположенных в большинстве своем вблизи основных медицинских исследовательских центров и госпиталей. Ярким примером этого может служить компания "Электроникс фор медисин" ("Э фор М"), которую основал американец Мартин Шейнер. Инженер-техник по специальности, он разработал в 1947 году монитор для ЭКГ и измерения пульса с использованием катодно-лучевой трубки. В то время он работал в объединении американских электрофизических лабораторий, где изготовлялись электрокардиографы. Совместно с доктором Ароном Химмельштейном из Нью-Йоркского госпиталя Белльвью он опубликовал совместное сообщение о создании нового прибора. Интерес к монитору оказался настолько большим, что позволил Шейнеру основать в 1955 году свою собственную компанию "Инструмент лэбс" (позднее – в 1955 г. – переименованную в "Электроникс фор медисин").

Другим нововведением Шейнера и важным примером содействия со стороны многих родственных отраслей США стал датчик тензометра внутренних напряжений, разработанный компанией "Статхем инструмент". Прибор служил для измерения напряжения в металлах, используемых для самолетостроения. В начале 50-х годов Мартин Шейнер приспособил его для измерения кровяного давления. Событие это означало качественный скачок в методике измерения давления.

## Упреждающий спрос на американском рынке

Расширяющиеся масштабы приложения электроники в медицине в послевоенный период можно проследить в четырех областях: в аппаратуре для исследований, мониторинге (наблюдении за состоянием) пациентов, диагностической аппаратуре и производстве лечебных препаратов. США играли выдающуюся роль во всех этих четырех областях, рынки которых развивались различными темпами. Исследовательские приборы в 50-х годах предвещали создание мониторов для больных в 60-х и 70-х годах. В каждой сфере это сопровождалось появлением конкурентов, но вступление их в родственные отрасли происходило совместно.

Большая часть медицинских приборов, разработанных в 50-е годы, была ориентирована на использование в научно-исследовательской работе. Подавляющее их большинство было создано американскими компаниями, что отражало приоритетное положение США в области медицинской науки и практической медицины (см. рис. 5-3). Масштабы финансирования медицины со стороны правительства через национальные институты здоровья и университеты превосходили затраты на эти цели в любой другой стране. Это привело к быстрому возникновению устойчивого спроса на наиболее передовую медицинскую технику в научно-исследовательских центрах медицины на всей территории США.

Затраты на исследования в области медицины в США оказались полезными для изготовителей мониторов по ряду направлений. Ученые-медики искали возможность участия и часто непосредственно участвовали в конструировании новых аппаратов, поскольку возможность получать новые и все более точные показатели о состоянии больного имела важное значение для научных исследований болезней и поиска способа их лечения. Фармацевтические компании несли большие затраты на проверку новых лекарств, и соответственно требовалась сложная аппаратура, способная следить за физиологическим эффектом от применения лечебных препаратов.

К середине 50-х годов спрос начал смещаться от мониторов, предназначенных только для исследований, к мониторам, которые могли бы широко использоваться в уходе за больными.

Вместо специализированных мониторов, приспособленных для конкретных целей индивидуальных исследований, появился спрос на стандартные приборы, изготавливаемые большими партиями. И снова США оказались крупнейшим, наиболее требовательным рынком, сложившимся раньше, чем в других странах. Первым появился спрос на мониторы, используемые в хирургических операциях. Все началось с приборов для анестезиологов, позволявших контролировать состояние оперируемого. Такие приборы разработали сразу несколько компаний, включая "Электроникс фор медисин", "Санборн" и "Корбин фарнсворт". Быстро отозвалась на спрос и британская фирма "Кембридж инструментс". Помимо компактности и простоты использования лечебные учреждения требовали от мониторов надежности в эксплуатации и безопасности.

В 1957 году появился монитор для операционной фирмы "Электроникс фор медисин", сразу выдвинувший ее в лидеры. Прибор был компактным и

взрывобезопасным. При цене в 575 долл. он был намного дешевле других и завоевал большую популярность.

Одновременно в операционных появился и монитор для измерения кровяного давления. В начале 60-х годов фирма "Санборн" заключила контракт на оснащение аппаратурой операционных (двух – для операций на открытом сердце и двух – нейрохирургических).

Другой областью применения мониторов стало их использование для контроля состояния больных, находящихся в крайне нестабильном состоянии. Были созданы приборы, способные вести наблюдение одновременно за четырьмя или более функциями организма, что позволило медицинскому персоналу немедленно получать информацию при каких-либо отклонениях в состоянии больного. Первыми покупателями стали госпитали и больницы, занимавшиеся исследованиями в области клинической медицины, но вскоре спрос расширился.

Создание в конце 50-х годов электронной техники на твердых схемах и последующий отказ от вакуумных трубок стали еще одним стимулом для развития отрасли. Новая технология позволила уменьшить габариты аппаратуры и снизить ее нагрев. Электроника на твердых схемах была разработана в США, и американские компании оказались в 60-е годы в числе первых, применивших ее в мониторах. В 1963 году появилась фирма "Меннен-грейтбах", сменившая затем свое название на "Меннен медикалс". Она первой изготовила монитор на твердых схемах.

Идея мониторинга больных с неустойчивым состоянием развивалась и в 60-е годы, и снова США оказались на рынке первыми. В 1961 году доктор Хью Дей из Канзас-Сити стал осуществлять свою концепцию централизованного контроля за больными, находящимися в критическом состоянии<sup>31</sup>. Мысль Дея состояла в том, что в больнице выделялась целая зона для наблюдения за больными с неустойчивым состоянием. Метод получил распространение. Правительство США выделило субсидии и помогло ускорить организацию системы интенсивной терапии в нескольких медицинских центрах по всей стране. На протяжении 60-х годов американские компании выпускали на рынок все более совершенное оборудование контроля за состоянием критических больных. В системы мониторинга были включены сигнальные устройства для экстренного вызова. К 1967 году начали устанавливаться центральные панели (табло) мониторов, которые позволяли следить за состоянием сразу восьми пациентов.

Растущий спрос на аппаратуру интенсивной терапии и расширенное внедрение мониторов для контроля за состоянием обычных больных ознаменовали взлет производства техники мониторинга. Позднее, в 60-е годы, врачи начали применять мониторы для дистанционного слежения за состоянием больного, чтобы предотвращать критические ситуации. Например, была создана аппаратура для обнаружения сердечной аритмии. Шире стали применяться мониторы и для определения результатов лечения. Распространение комплексных систем мониторинга для блоков интенсивной терапии потребовало создания системы обучения покупателей аппаратуры и ее технического обслуживания как важной части реализации систем мониторинга. В ряде крупных лечебных учреж-

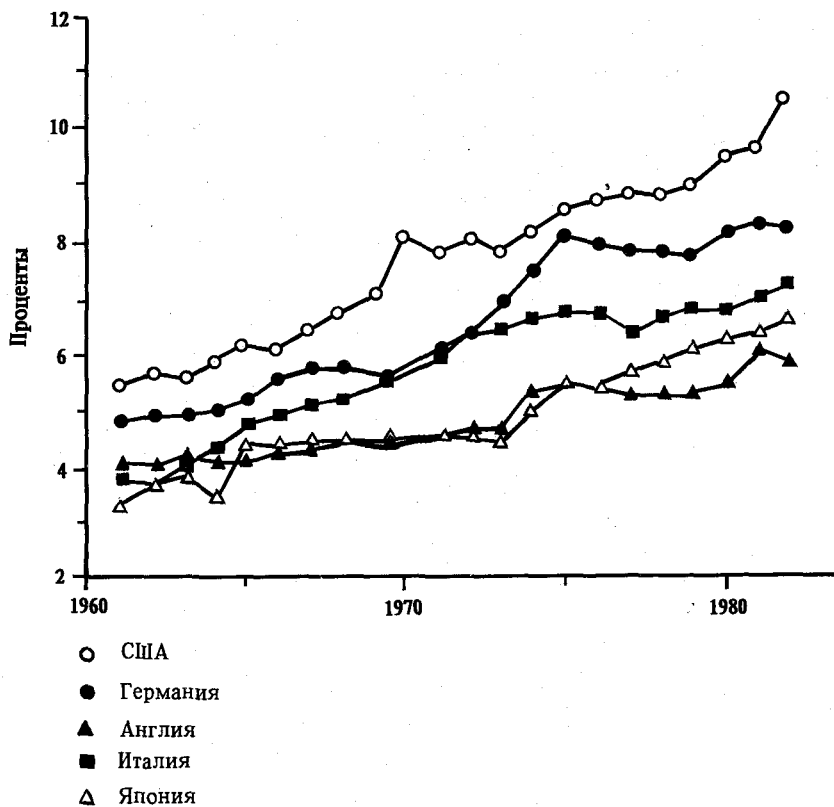


Рис. 5-3. Общие затраты на здравоохранение (в % к валовому внутреннему продукту)

Источник: OECD. Measuring Healthcare. — 1960—1983.

дений компании-производители постоянно держали свой обслуживающий персонал. В начале 1960 года фирмы всерьез занялись строительством сети магазинов и центров технического обслуживания. Отсутствие центров обслуживания было камнем преткновения для новых покупателей.

В то время как в 50-е годы процесс реализации продукции основывался на тесных отношениях между лечащими врачами и медиками-учеными, в 60-е годы маркетинг во все возрастающих масштабах сосредоточивался на развитии отношений с госпиталями и больницами, где спрос на аппаратуру диктовался врачами, сестрами, администраторами, а позднее и биомедицинскими инженерами, которые были включены в штат крупных госпиталей для оказания помощи в закупке, обслуживании и ремонте электронной техники.

В 60-е годы индустрия по выпуску такой аппаратуры вступила в период резкого роста, вызванного расширением американского рынка, поскольку

врачи и лечебные заведения исследовали здесь больных более широко, чем это делалось в других странах. Американские врачи были необычайно настойчивы и целеустремленны в сборе информации о больном для диагностики его заболевания, равно как и в создании новых лекарственных препаратов и методов лечения. Большая настойчивость во внедрении новых методов лечения, особенно в кардиологии, привела к резко возросшему спросу в США на все более современные аппараты.

Особое внимание при первоначальном обследовании больного в США придавалось кардиологии. Здесь больше, чем в других странах, следили за состоянием сердечно-сосудистой системы пациента. А это привело к повышению спроса на соответствующие товары. Особо американские врачи были увлечены экспериментальной работой в области инвазивной сердечно-сосудистой хирургии (например, создании шунтирующих (обводных) коронарных сосудов), а также в области мониторинга больных и прооперированных.

Изобретенный в середине 70-х годов американскими медиками катетер Сван-Ганц может служить примером лидерства США в инвазивной кардиологической методике. Этот катетер способен одновременно измерять характеристики тока крови в трех из четырех клапанов сердца. Права на это изобретение приобрела американская компания "Эдвардс". За период с середины 70-х до середины 80-х годов было продано около одного миллиона катетеров Сван-Ганц. Европа отставала от США в применении методики Сван-Ганц почти на пять лет<sup>32</sup>.

В большинстве стран спрос на современные мониторы отставал от уровня спроса в США. В странах с социализированной медициной в лечебных заведениях проводится меньше анализов и исследований больного, чем в Соединенных Штатах. Там считают сложные, высокоточные исследования ненужными и дорогостоящими. В Европе мониторы проще по конструкции, измеряют меньшее число функций и вообще рассчитаны на менее сложные задачи. За пределами Европы некоторые богатые частные больницы приобретают поистине уникальное оборудование, но большинство в гораздо меньшей степени оснащено современной медицинской техникой. Главная причина – высокая цена.

Тем не менее есть и исключения в некоторых областях. Одна из них – наблюдение за состоянием плода в чреве матери. Европейские врачи всегда были особенно активны в этой области. В 1968 году доктор Конрад Хаммахер, немецкий врач, обратился с идеей о разработке монитора для плода к германскому филиалу "Хьюлетт-Паккард". Аппарат вскоре был разработан на указанном предприятии в Германии.

Американская фирма – изготовитель подобных мониторов "Корометрикс" начала их производство примерно в это же время под руководством доктора Эдварда Хана из Йелльского университета. Однако Европа сумела опередить "Корометрикс" с внедрением монитора в практику. Это произошло частично из-за обеспокоенности низким приростом населения в Европе и большого внимания к проблемам сохранения плода.

В США каждое лечебное учреждение полностью автономно в своих решениях о закупке мониторов. Вмешательство государства в промышленное производство в США не идет далее проверки качества продукции. Обладая свободой

приобретения аппаратуры любого поставщика и имея при этом большой ее выбор, американские госпитали и больницы оказывали сильное давление в вопросах качества и обслуживания на отечественные компании, производящие мониторы. Более высокий уровень конкуренции среди учреждений здравоохранения в США вынуждает их делать большие вложения в техническое оснащение. Обычно решающим моментом в США для завоевания репутации и поддержания престижа ведущего лечебного заведения служат первоклассные врачи и техническое оснащение. Лучших врачей обычно привлекает в такие лечебные учреждения первоклассное техническое оснащение. Среди самих врачей существует определенное соперничество за привлечение и сохранение за собой пациентов, что, в свою очередь, стимулирует создание еще более совершенных мониторов.

На других континентах правительства играют более активную роль в системе национального здравоохранения. Закупки медицинских материалов зачастую централизованы, что замедляет процесс внедрения новой продукции. Конкуренция среди предпринимателей, работающих на медицину, нередко отсутствует.

К началу 70-х годов отрасль и основная технология создания мониторов для больных вполне сложились и окрепли. Дальнейшее совершенствование аппаратуры переместилось в сторону облегчения ее использования путем внедрения новых средств – микропроцессоров, компьютеров и телеметрии, в числе которых важнейшими были микропроцессоры.

Последние придали мониторам возможность выдавать цифровые данные и мгновенно рассчитывать направление их изменения. Вместо выдачи необработанных, так сказать, "сырых" данных мониторы стали выдавать тщательно обработанную информацию, причем в наиболее удобной форме. С внедрением микропроцессоров функции приборов можно было изменять посредством программного обеспечения, а не самих аппаратов. А это привело к крупным сдвигам и в ведущих областях производства, что способствовало дальнейшему совершенствованию продукции.

В 1975 году американская фирма "Спейслэбс" стала первой из тех, кто применил микропроцессоры в прикочном мониторе. Американские фирмы полупроводников (поддерживающая отрасль) стали ведущими в мире в микропроцессорном производстве и тем самым способствовали их внедрению в медицинскую практику. США (особенно в 70-е годы) заняли ведущее положение в мире также и в области создания программ для ЭВМ (поддерживающая отрасль). Американские фирмы в большинстве случаев выступали инициаторами совершенствования микропроцессоров, применяемых в мониторах.

Американские фирмы, производящие мониторы для медицинских целей, получили большие выгоды также и благодаря интернационализации американской медицинской практики. С самых первых шагов становления отрасли тесные связи с учеными-медиками во всем мире способствовали росту спроса на американскую медицинскую аппаратуру за рубежом. Иностранцы стремились приобретать первоклассную аппаратуру, используемую ведущими специалистами в данной области. Передовые позиции, занимаемые американским здравоохранением, побудили многих иностранцев изучать



американские систему, методы, продукцию, применяемые в здравоохранении, что привело к росту спроса на медицинские средства, используемые американскими врачами.

Равным образом в 60-е и особенно в 70-е годы американское правительство, чтобы привлечь иностранных студентов, увеличило квоты на поступление в американские медицинские учебные заведения. Делалось это с целью повышения уровня здравоохранения в развивающихся странах. Все большее число иностранных студентов получало возможность знакомиться с американской системой здравоохранения и медицинскими средствами его обеспечения.

И еще одним фактором, содействовавшим росту спроса на американские мониторы для больных, была ответственность перед судом за деятельность американской медицины. Чтобы иметь возможность защитить себя в суде, американские врачи стремились провести как можно больше обследований и взять как можно больше анализов у больного. В Европе, где отсутствует риск ответственности по суду за действие врача, многие считают, что врач более свободен в своих действиях, когда он решает, что необходимо и что лучше всего поможет больному<sup>33</sup>.

### Развитие отрасли в США

Начиная с 40-х годов большинство конкурентов в области производства средств мониторинга больных вышли из числа американских фирм. В отличие от многих небольших, самостоятельно начинающих дело американских компаний, ряд предпринимателей пришли в отрасль производства мониторов для медицины из родственных отраслей. Изготовители дефибрилляторов (газителей беспорядочных сокращений сердечной мышцы, способствующих установлению нормального ритма), например "Американ оптикал энд электродайн", выпускали первоначально кардиографы в качестве попутной продукции, но затем постепенно переключились на изготовление более сложных мониторов. Первоначально они сосредоточились на выпуске какого-либо одного типа этой продукции, например оборудования для операционной или кардиологической аппаратуры, затем постепенно расширили ассортимент изделий.

Продажи за рубеж в 50-е годы не были необычным делом. Они происходили, пожалуй, в результате скорее случайных обстоятельств, чем согласованного маркетинга. Обычно врач-иностранец во время стажировки или от другого врача узнавал о существовании какого-то медицинского аппарата. Однако в 1960 году фирма "Электроникс фор медисин" впервые за рубежом, в частности в Италии, организовала контору по рекламе и продаже лицензий. Через посредство местного предпринимателя любой местный врач мог запросить необходимый медицинский аппарат или прибор. После состоявшейся продажи фирма направляла в Италию своего представителя для заключения постоянного соглашения с указанным предпринимателем. "Электроникс фор медисин" уделяла не слишком много внимания развитию установленных таким образом отношений с предпринимателем, но все же это был первый шаг за рубеж.

Важной вехой в развитии отрасли стал 1961 год, когда компания "Хьюлетт-

Паккард" приобрела фирму "Санборн", одной из первых создавшую аппаратуру мониторинга больных. "Хьюлетт-Паккард" стала конкурентом в производстве родственных видов электронной продукции, включая контрольно-измерительную аппаратуру (как, например, осциллоскопы). Благодаря слиянию "Санборн" сразу же получила доступ к технологии, а также к национальной и международной сети по продаже аппаратуры и ее обслуживанию.

В конце 60-х годов все большее число лечебных заведений стали брать на работу инженеров-биомедиков, чтобы справиться с растущим числом электронных приборов, используемых в медицинской практике. Они обслуживали аппаратуру высших качественных характеристик, имевшую сопроводительные руководства и инструкции по применению. По всему миру "Хьюлетт-Паккард" пользовалась высокой репутацией у многих инженеров, и эта репутация, в свою очередь, позволяла в конце 60-х и начале 70-х годов повысить на рынке удельный вес соответствующей аппаратуры. Одновременно фирма сделала упор на обеспечение совместимости различных образцов своей аппаратуры, которую снабдила обстоятельными инструкциями и перечнем спецификаций. Это позволило инженерам без больших усилий обслуживать аппаратуру. В конце концов "Хьюлетт-Паккард" стала лидером в своей отрасли.

В 60-е годы темпы развития отрасли значительно возросли, и в нее вошли многие из создававшихся небольших фирм. Наибольшим спросом на рынке стала пользоваться аппаратура интенсивной терапии и обеспечения коронарного кровообращения. Доли участия компаний на рынке были распределены примерно одинаково, и конкуренция была высокой. Новые компании, например такие, как "Меннен-грейтбач", с первых же шагов захватили производство цепей на твердотельных элементах и довели его до совершенства. В 60-е годы в числе других крупных конкурентов были фирмы "Электродайн", "Американ оптикал", "Дженерал электрик", "Спейслэбс" и "Электроникс фор медисин". Многие компании возникли на базе различных родственных отраслей. Так, например, "Спейслэбс", основанная в конце 50-х годов, первоначально выполняла заказы для Национальной ассоциации аэрокосмических исследований (НАСА) по выпуску приборов мониторинга жизненных функций организма космонавтов. В компании быстро поняли, что крупнейшим рынком для ее продукции являются госпитали и больницы. Следует отметить, что конкурирующие предприятия располагались вблизи от таких крупных медицинских научных центров и средоточий электронного производства, как Бостон (штат Массачусетс); Калифорния; Портланд (штат Орегон).

В конце 60-х и начале 70-х годов аппаратура мониторинга стала более компьютеризованной и приобрела системно ориентированный характер. Показания мониторов выводились на дисплеи центральных станций и центральных компьютеров с целью централизованной обработки информации. Фирма "Хьюлетт-Паккард" в результате этого сдвига вновь завоевала преимущество на рынке. К 70-м годам американский рынок стал проявлять признаки насыщения, и с этого момента американские компании начали более агрессивно продвигать свою продукцию на зарубежные рынки. Вместо того чтобы полагаться на устную договоренность и иностранных контрагентов, фирмы организовали свои сети по продаже и обслуживанию мониторов или же увеличивали вложения в систему

продажи представителями за рубежом, создавая для этого центры обучения работе на мониторах или более действенные стимулы для их продажи.

### Появление зарубежных конкурентов

В начале 60-х годов на рынок отрасли по производству мониторов стали выходить иностранные фирмы. Сперва они были небольшими и ориентировались на свой внутренний рынок, что нацеливало их на конструирование и изготовление менее современной продукции, чем та, которую производили американские фирмы. В 1961 году на рынок вышел немецкий концерн "Сименс", для чего создал компанию по выпуску мониторов на базе родственного производства рентгеновских аппаратов. В конце 60-х годов в отрасли появилась немецкая фирма "Хеллиге". У Германии были давние традиции научно-исследовательских работ в области биомедицины и завоеванные международные позиции в ряде отраслей, работающих на здравоохранение. Тогда, в конце 60-х годов, появилась продукция компании "Филипп" (Голландия), расширявшей производство электронной техники. В Скандинавии прочное положение занимала "Сименсон энд Уилл" (Дания), которая сбывала в США свою продукцию под частной торговой маркой "Нарко" – американской компании по производству инкубаторов.

Ни одной из этих фирм не удалось значительно проникнуть на американский рынок в середине 70-х годов. Однако "Сименс" сумел там утвердиться как серьезный конкурент, имея в то же время в своих руках большую часть немецкого рынка<sup>34</sup>. В 1973 году "Сименс" попытался предложить американскому рынку свой монитор в "европейском стиле". Но попытка эта закончилась неудачей, поскольку продукция не была достаточно современной для американского рынка. Правда, достижения "Сименс" в других отраслях, таких как производство компьютеров и рентгеновских аппаратов, создали ему определенный успех, однако не столь значительный, чтобы преодолеть прочность американского конкурентного "ромба".

В 1978 году "Сименс" повторил попытку. На этот раз он начал с организации совместного предприятия с фирмой "Аналоджик оф Данверс" (штат Массачусетс). Эта фирма была ведущей в создании приборов обработки цифровых данных. Сделка дала "Сименс" доступ к проектно-техническим и производственным возможностям американской отрасли, а также к использованию квалифицированной рабочей силы, которую легче было найти в США<sup>35</sup>. Американский рынок поддерживал новаторство, и на этот раз попытка "Сименс" занять место на американском рынке увенчалась успехом. По существу, совместная компания стала глобальной базой "Сименс" в США для производства аппаратуры мониторинга. Здесь разместились научно-исследовательские и производственные предприятия "Сименс". В 1988 году "Сименс" скупил акции "Аналоджик оф Данверс".

Японские фирмы в течение 70-х годов производили преимущественно одноканальные кардиологические мониторы. В начале 80-х годов фирма "Нихон Кохден" предприняла усилия с тем, чтобы утвердиться в качестве глобального

поставщика на рынке комплексных систем мониторинга. Она попыталась специализироваться на технологических новинках, таких как телеметрия, а также на других, менее существенных изменениях в конструкции аппаратуры. Она достигла умеренного успеха, однако отставала с созданием системы технического обслуживания на зарубежных рынках.

Японский рынок быстрее, чем любой другой рынок в мире, получил аппаратуру для передачи информации без проводов (телеметрия). В большой мере это оказалось возможным благодаря стремлению лечебных заведений освободиться от проводов и передаваемых по ним различных шумов из больничных палат. Частично появление этого нововведения объясняется также и тем, что японская медицина сосредоточила внимание прежде всего на лечении онкологических, а не сердечных заболеваний. В Японии онкологические заболевания представляют собой серьезную проблему, в то время как кардиологические возникают реже, чем в США. Онкологические больные обычно не привязаны к больничной койке, они более подвижны, а телеметрия дает больному большую свободу передвижения. Первоначально США больше специализировались на производстве телеметрической аппаратуры. Но в результате этого японскими компаниями овладело стремление занять лидерство в этой области, несмотря на то что компания "Спейслэбс" в конце 60-х годов опередила их во внедрении телеметрии в системы мониторинга больных.

Импорт в Японию сократился благодаря практике "первичной приемки", требовавшей проверки аппаратуры перед получением лицензии на импорт. Согласно принятому в Японии Закону о фармацевтической практике, в этой стране не признавались данные зарубежной клинической проверки лечебных средств и требовалось, чтобы иностранные компании получали через посредство японского импортера правительственное разрешение (это положение было отменено в 1983 г.). Оформление официального разрешения на ввоз продукции в Японию, как правило, занимало вдвое больше времени, чем в США.

### **Изменя американскую конкуренцию**

Начавшаяся в 70-е годы волна приобретения в собственность, захватившая прежде всего американские компании, затронула и отрасль производства аппаратуры мониторинга больных. Особое внимание привлекли к себе фармацевтические компании. В отрасль пришли, обычно в результате приобретения существовавших американских компаний, такие фирмы, как "Аббот", "Бектон Дикинсон", "Скуиб" (США) и "Хоффман-Лярош" (Швейцария).

В общем и целом эти перемены оказались разочаровывающими. В отличие от других медицинских средств, мониторы для больных были более насыщены электроникой. Хотя отношения маркетинга с лечебными заведениями были весьма привлекательны, однако навыки и умения, необходимые для качественного изготовления, продажи и технического обслуживания мониторов, радикально отличались от таковых при продаже другой медицинской продукции. Поскольку бизнес становился все более ориентированным на комплексные системы, навыки фармацевтических фирм в указанных сферах становились все

более недостаточными. В ряде случаев отделения, занятые изготовлением аппаратуры мониторинга, становились в системе корпорации второстепенными, что отодвигало их на задний план по сравнению с конкурентами, уделявшими этому производству большое внимание и не жалевшими новых инвестиций.

Как показывает рисунок 5-4, у многих компаний сменились владельцы. Так, например, "Электродайн" была приобретена фирмой "Бектон Дикинсон", которая продала ее компании "Литтон", а та, в свою очередь, продала ее ППГ.

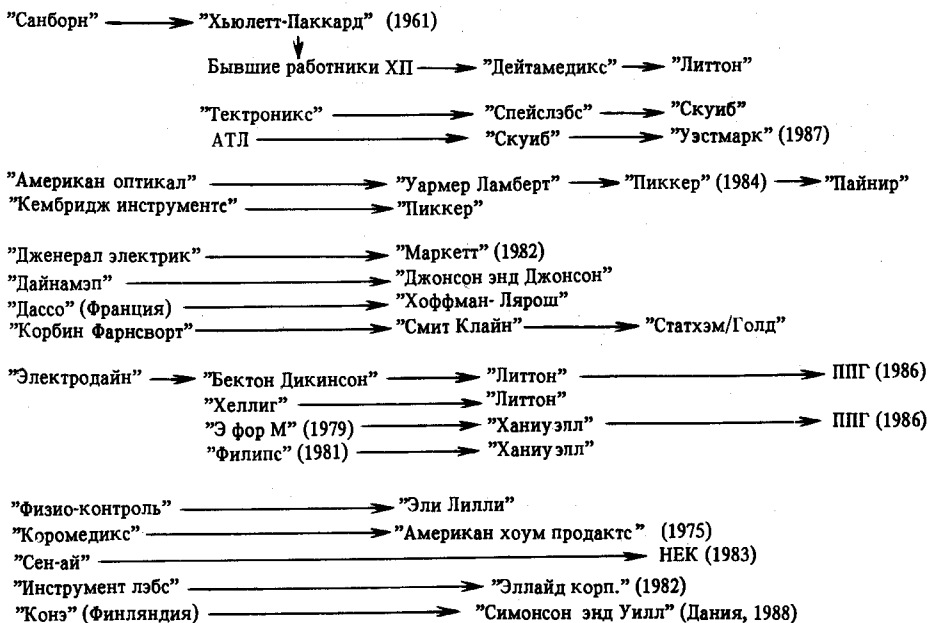
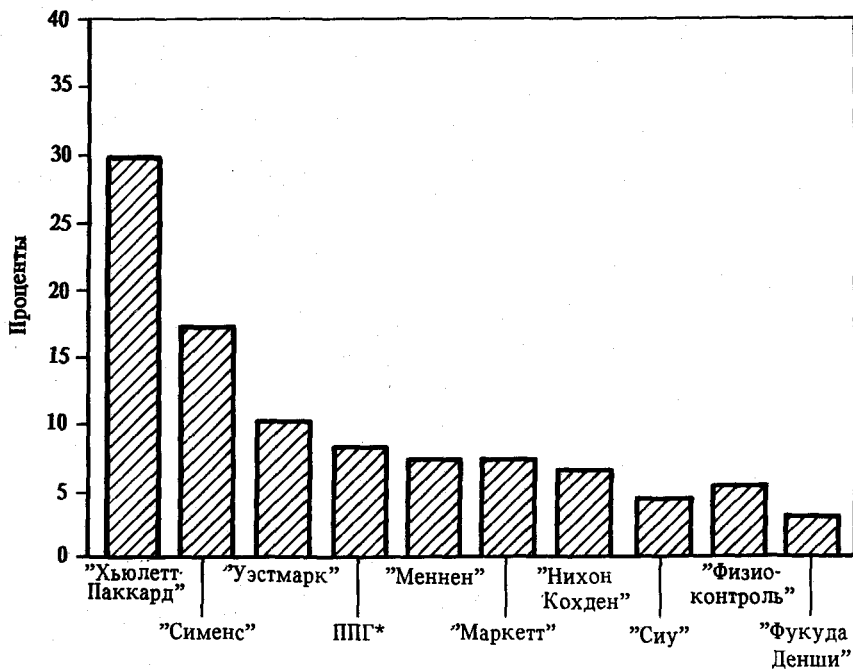


Рис. 5-4. Слияние фирм в отрасли производства мониторов для больных

"Электроникс фор медисин" была приобретена фирмой "Ханиуэлл", а позднее продана фирме ППГ. "Тектроникс" продала часть предприятия фирме "Спейслэбс", которую приобрела "Скуиб", позднее проданная компании "Уэстмарк". Перепродажа и консолидация фирм были выгодны "Хьюлетт-Паккард", которая осталась верна отрасли и укрепила свои технологические связи с другими предприятиями бизнеса. Американские фирмы "Оптикал" и "Бектон Дикинсон" приобрели большой вес в начале 70-х годов, но сошли на вторые роли в конце десятилетия. К 80-м годам "Хьюлетт-Паккард" достигла ведущего положения в США и во всем мире, как это видно на рисунке 5-5.

Рисунок 5-5 показывает доли ведущих компаний-конкурентов на мировом рынке реализации аппаратуры мониторинга для больных по состоянию на середину 80-х годов. Производство осуществлялось в ряде промышленно развитых стран. Однако основными поставщиками продукции были Соединенные Штаты, Германия и Япония. Местные дочерние фирмы создавались там, где был



**Рис. 5-5. Примерные доли, принадлежавшие в середине 80-х годов на рынке компаниям по производству мониторинга для больших**

\* Включая все приобретения "Литтон" и "Ханиуэлл".

Источник: По оценкам автора.

спрос на эту аппаратуру. Некоторые американские фирмы, включая "Хьюлетт-Паккард", имели производственные филиалы в Европе, а "Сименс", ведущий европейский конкурент, производил свои мониторы в США.

Поставщики высокотехнологичных компонентов, таких как полупроводники или катодно-лучевые трубки, сосредоточились в США и Японии. Однако какой-либо значительной интеграции со стороны как американских, так и японских фирм-конкурентов по производству мониторов не наблюдалось, поскольку такие компоненты можно было приобретать во многих странах мира. Программное обеспечение – важнейший компонент данного типа аппаратуры, а инженеров-специалистов в этой сфере было вполне достаточно, что давало фирмам, расположенным там, решающее преимущество.

Технические новинки на протяжении 80-х годов зачастую представляли собой неинвазивные (не вторгающиеся в организм) или более удобные средства измерения параметров. Большинство из них впервые были разработаны на фирмах США. Так, например, "Дайнамэп", небольшая американская компания-новичок, разработала неинвазивный наручный манжет, который мог немедленно

но измерить кровяное давление. Фирма "Нелкор" разработала способ измерения газового состава крови посредством небольшого датчика, прикрепляемого к пальцу пациента. Обе эти новинки использовали технологический принцип действия микропроцессора. К другим инновациям в мониторах можно отнести обеспечение более яркого свечения цифровых показаний, что позволило различать их с большего расстояния. Большинство усовершенствований представляли собой часть общих усилий повысить привлекательность и максимальную простоту применения аппаратуры. Поскольку новые ее образцы стали почти совсем сходными по выполняемым функциям и внешнему виду, то попытки внести в них элементы дифференциации также основывались на стремлении придать им небольшие, относительно внешние особенности, которые повысили бы эстетические свойства продукции.

Многие новые ее образцы пришли от предпринимателей или изобретателей-самоучек. Крупные же компании испытывали большие трудности в этой сфере, сосредоточивая зачастую свои усилия на небольших деталях или вводя в продукцию рискованные инновации.

Более широкое применение компьютеров в медицине привело к появлению новых потенциальных возможностей для компаний. Так, "Хьюлетт-Паккард" выступила с устройством, позволявшим передавать данные монитора непосредственно в компьютер, чтобы получить новейшие сведения о состоянии больного вместо традиционного графика, прикрепленного к койке в ногах у больного.

Однако в споре на изделия отрасли, особенно в США, происходили еще более существенные перемены. В течение 80-х годов в большинстве промышленно развитых стран предпринимались попытки удешевить стоимость медицинского обслуживания. В Европе с преобладающей там социализированной медициной эти попытки были относительно прямолинейны. В послевоенный период европейские страны не спешили расходовать средства на новые медицинские препараты и инструменты и значительно менее активно внедряли новые способы и аппаратуру для обследования пациентов, чем это делалось в США. В сфере европейской медицины при закупке новой аппаратуры преобладал укоренившийся подход по принципу "расход-выгода". В 80-е годы экономический спад привел к дальнейшему сокращению расходов. В Японии в начале 80-х годов правительство перенацелило и ограничило финансовую поддержку лечебным заведениям, что привело к значительно более консервативному подходу к закупке медицинской аппаратуры.

Аналогичным образом в США в 80-е годы возникло сильное давление с целью обуздать расходы на медицину. Одновременно с попытками федерального правительства уменьшить бремя финансовых расходов страховые компании и предприниматели усилили давление на лечебные заведения, чтобы последние ужесточили контроль за своими расходами. В этих условиях стали распространяться альтернативные формы здравоохранения, такие как "организации укрепления здоровья" ("health maintenance organizations"), оказавшие уже в качестве конкурентов давление на госпитали и больницы. Эти формы давления начали влиять на критерии оценки мониторов при их приобретении. Особый упор при этом делался на эффективность работы и возможности совершенствования.

Существовали опасения, что недорогие иностранные мониторы приобретут большую популярность, особенно если их характеристики приближаются к американским.

В изделия японских фирм, "Нихон Кохден" и др., были заложены принципы цельной, а не модульной конструкции, что делало их дешевле в сравнении с большинством мониторов американской конструкции. При сопоставлении цен начала 80-х годов все поняли, что фирма "Нихон Кохден" получила прекрасную возможность захватить большую долю американского рынка, тем более что она имела хорошую репутацию благодаря высокой надежности продукции. Однако она не располагала достаточными маркетингом и поддержкой, и поэтому масштабы ее выхода на американский рынок были ограничены<sup>36</sup>. Растущее давление цен на внутреннем рынке могло уменьшить эту угрозу для американских фирм, которые вынуждены были создавать менее дорогие мониторы.

Еще одним радикальным нововведением стала концепция "замкнутой цепи" мониторинга. Система "замкнутой цепи" способна вносить коррективы в методику лечения в зависимости от состояния пациента, освобождая тем самым врача в отдельных случаях от срочного вмешательства. Система "замкнутой цепи" завоевала популярность в Европе. Однако в США она не привилась ввиду потенциальных проблем, связанных с уже взятыми обязательствами. Хотя угроза предъявления судебных исков поощряла мониторинг, который уменьшал риск для больных и не затрагивал методику лечения, она обусловила трудности введения инноваций в производство мониторов и другие медицинские области.

## Выводы

Производство аппаратуры мониторинга больных возникло в США и получило там развитие в силу нескольких причин, отражавших имеющиеся детерминанты. Самые важные из них – условия спроса, создание факторов, родственные и поддерживающие отрасли. Доведенные до степени совершенства научно-медицинские исследования, где США занимали ведущее положение, были тем стимулом, который вызвал появление многих новых средств контрольно-диагностической аппаратуры. Раньше других США стали центром электротехнических и электронных отраслей. Такое сочетание привело к развитию технологии и росту числа специалистов-электротехников и специалистов-электронщиков в США. Создались благоприятные условия для возникновения новых и новых компаний. Их поток создавал новые ниши и вел к активной конкуренции. Соединенные Штаты занимали прочные позиции и в родственных отраслях, таких как производство компьютеров, контрольно-измерительной аппаратуры, что привлекло новое пополнение в их ряды (например, "Хьюлетт-Паккард").

Рост американского производства мониторов и выход его в ведущие мировые лидеры были стимулированы рано возникшим спросом американцев на современное медицинское оборудование и конкуренцией на внутреннем



рынке. Американский рынок, в отличие от зарубежных, был гораздо более восприимчив к инновациям в большинстве сегментов. Многочисленные независимые американские лечебные заведения и научно-медицинские центры самостоятельно принимали решения о закупке того или иного оборудования и меньше других ощущали ценовое давление. Непрерывное поступление на рынок новой, более современной аппаратуры стимулировалось и ведущим положением США в ряде важных отраслей-поставщиков. В 50-е и 60-е годы американские фирмы доминировали в области производства полупроводников, и в наши дни они по-прежнему лидируют в производстве микропроцессоров. Существенное значение имело и то, что американские фирмы занимают командные позиции в производстве компьютеров и в программном обеспечении.

Американские фирмы в числе первых вышли в разряд ведущих конкурентов на мировом рынке контрольно-диагностической аппаратуры. Первоначально их вывели на зарубежные рынки интернационализация спроса на американскую аппаратуру для научных исследований и высокий уровень врачей, подготовленных в США. Насыщение в последующие годы американского рынка и растущая агрессивность конкуренции на внутреннем рынке привели к усилению стремления экспортировать. Создание дочерних фирм за рубежом способствовало проникновению на внешние рынки.

США являют собой пример создания системы, которая позволяет завоевать и удержать ведущее положение в данной отрасли (как и в ряде родственных отраслей медицинской промышленности), равных которой не было и нет по сей день. Единственно преуспевающей зарубежной фирмой смог стать концерн "Сименс", но и то лишь после того, как США стали для него в этой отрасли страной базирования. Американские фирмы всегда были инициаторами создания новых и все более совершенных образцов продукции, стимулами к чему служили профессиональный спрос покупателей, мировой уровень продукции родственных отраслей, соперничество на внутреннем рынке и крупные инвестиции в создание факторов производства (особенно в развитие медицинской науки и подготовку высококвалифицированного персонала). Однако нельзя сказать, что позиции США непоколебимы. Например, американские компании поредели и частично уступили свои позиции в результате нескольких волн слияния фирм. Подобно германскому производству печатных машин, консолидация ведет здесь в конечном счете к уменьшению новаторства некогда динамичной группы конкурентов. Американский спрос отставал в таких областях, как телеметрия и системы "замкнутой цепи". Давление высоких цен также заставляет американский рынок во многом походить на зарубежные. Японские конкуренты, опираясь на могучую отечественную базу электроники, а также на высокоразвитое производство стандартных блоков, могут составить растущую угрозу. Однако до тех пор, пока расходы на здравоохранение в США остаются беспрецедентно высокими и американская система поставок медицинского оборудования на рынок подвергается давлению со стороны конкурентов, трудно предвидеть перемены в мировом лидерстве в области производства новейшей контрольно-диагностической аппаратуры.

Итальянские фирмы являются неоспоримыми лидерами в производстве и экспорте керамических изделий, главным образом плиток, а также кафеля, изразцов, черепицы. Годовое производство (порядка 10 млрд. долл. в 1987 г.) составляет около 30% мирового производства. Доля в мировом экспорте керамики — 60%<sup>38</sup>. В том же 1987 году превышение экспорта над импортом по этой товарной группе составило 1864 млрд. лир, или около 1,4 млрд. долл. Зарубежные дочерние предприятия итальянских компаний продали тогда же керамики почти на 100 млн. долл., что намного больше, чем в 1980 году.

Итальянское производство керамических изделий сосредоточено в регионе Эмилия-Романья, вокруг небольшого городка Сассуоло<sup>39</sup>. В этом районе буквально сотни фирм заняты производством керамики. Район славится на весь мир прежде всего производством глазурованной плитки и других изделий, а также оборудования для производства керамической продукции.

Итальянская керамика славится во всем мире, особенно плитка, благодаря ее превосходным механическим и эстетическим качествам. Тем не менее успех Италии в значительной (если не в большей) степени был следствием скорее технологии изготовления, чем рисунка или формы. В период после второй мировой войны итальянские фирмы достигли самых важных результатов в области технологии производства керамики, включая впервые осуществленный процесс непрерывного производства и коммерциализацию однообжиговой технологии.

### Продукция и способы производства

Керамическая плитка относится к строительным материалам, используемым для покрытия и отделки плоских поверхностей. Главное применение она находит при укладке полов (от 60 до 65% общего рыночного сбыта) и покрытии стен (35–40%). Плитки для пола обычно проще по рисунку и форме, в то время как стенная плитка обладает более высокими эстетическими свойствами. Керамические плитки дополняются отделкой деревом, полихлорвиниловыми деталями, мрамором, ковровым покрытием и другими материалами при самых различных работах.

В 1987 году существовало три основных процесса производства керамической плитки. При первом из них — способе двойного обжига — смешиваются различные сорта глины, после чего масса подвергается воздействию специальных прессов для придания изделиям необходимой формы. Затем в печах они обжигаются при температуре около 1000°C, что придает им жесткость и превращает глину в керамическое изделие. Шершавые обожженные формы-заготовки затем покрываются глазурью или эмалями и обжигаются вторично (двойной обжиг), чтобы закалить глазурь и закрепить ее на поверхности плитки.

При методе одноразового обжига глазурь наносится сразу на сырую глиняную заготовку. Затем проводится лишь одна операция обжига. Плитки одноразового обжига применяются главным образом для укладки полов, так

как при этом методе не достигается то качество, которое требуется для покрытия стен.

Методику трехразового обжига применяют в основном высококвалифицированные мастера-художники, использующие специальные эмали, красители, металлические порошки, добавляемые к изделиям, уже прошедшим второй обжиг. Третий обжиг применяется для закрепления этих материалов на плитках. Способ тройного обжига позволяет получить дорогую плитку с высокими декоративными качествами.

### **История возникновения отрасли**

Производство керамических плиток в Сассуоло выросло из родственной отрасли гончарных изделий и фаянсовой посуды, зародившейся в этих местах еще в XIII веке. Первые керамические плитки в этих местах появились в XIX веке и служили для обозначения названий улиц, номеров домов и надписей на фамильных склепах. Непосредственно после второй мировой войны в Сассуоло были лишь считанные единицы производителей керамических плиток.

Но затем – в первые послевоенные годы – спрос на керамическую плитку в Италии резко возрос. Восстановление итальянских городов после войны вызвало невиданный бум спроса на стройматериалы различных видов, включая и керамические плитки. В самой Италии спрос на них был необычайно высок. Одна из причин заключалась в особенностях средиземноморского климата. Керамические плитки создавали прохладу в жаркую погоду. Кроме того, в Италии существовала традиция использовать в качестве строительного материала естественный камень. Керамические плитки во многом соответствовали и местным вкусам. Дерево в Италии стоит дорого, и поэтому плитка получила широкое распространение ввиду ее более низкой цены и преимуществ перед деревянными полами. Наконец, итальянские дома в большинстве своем построены из бетона, что облегчает укладку и крепление плиток. Деревянные здания иногда не выдерживают веса плиток и поэтому требуют укрепления фундамента и конструкций.

Сассуоло расположен в относительно процветающем районе страны, где проживает много зажиточных фермеров и высокооплачиваемых рабочих с соседних машиностроительных заводов. Многие местные жители смогли объединить свои скромные средства и организаторские способности, которые требовались для управления компанией по производству плиток. Тогда же появилась популярная поговорка: "Вчетвером можно сыграть в карты, втроем – основать плиточную фирму". В растущей отрасли появилось множество компаний, которым нередко оказывали содействие и местные банки. Фирмы, как правило, финансировали свои операции через посредство совместно созданных фондов<sup>40</sup>. В 1955 году насчитывалось 14 фирм по производству плитки в Сассуоло и его окрестностях. К 1962 году их число выросло до 102. За пределами Сассуоло недостаточная информированность о положении дел привела к появлению нескольких новых конкурентов<sup>41</sup>. В 1964 году была основана итальянская ассоциация производителей керамической плитки "Ассопиастрелле". В нее вошло большинство итальянских фирм.

Развитию отрасли способствовало наличие технически подготовленных рабочих. Области Эмилия-Романья и в особенности Модена были родиной таких фирм, как "Феррари", "Мазерати", "Ламборджини" и др., имевших большой опыт и традиции производства технически сложной продукции. По мере укрепления фирм и с ростом спроса на их продукцию в отрасль стали приходить многие инженеры и другие специалисты<sup>42</sup>. Например, в 1986 году это сделал президент "Ассопиастрелле", начавший в свое время работу техником на заводе "Феррари". В 1959 году, когда начался бум в отрасли по производству керамической плитки, он основал компанию по поставке оборудования для ее изготовителей. Вскоре после этого он сумел приобрести фирму в этой отрасли и организовал производство керамических изделий.

### **Зависимость от границы**

Поначалу итальянские фирмы во многом зависели от зарубежных поставок сырья и технологии. В 50-е годы основным сырьем, применяемым для изготовления керамики, был каолин (белая глина). Из-за отсутствия залежей в округе итальянские предприниматели были вынуждены импортировать его из Англии. Белая глина гораздо легче поддавалась обжигу на существовавших установках, чем более распространенная (в том числе и в окрестностях Сассуоло) красная глина<sup>43</sup>.

В 50-е и 60-е годы производственное оборудование, применявшееся в итальянской керамической отрасли, преимущественно импортировалось. Обжиговые печи поступали из Германии. Даже простейшие глазуровочные машины приходилось ввозить. При этом часть оборудования, применявшегося в итальянской индустрии, первоначально была сконструирована для пищевой промышленности и затем модифицирована для применения в керамической. Производство керамической плитки представляет собой отрасль, требующую больших технических познаний в области конструирования, изготовления и общего руководства производством. Как известно, сырьевые компоненты не одинаковы по своим физическим и химическим свойствам. Опыт и технологическое чутье в ходе сложного преобразования заготовок необходимы для получения высококачественной продукции при минимальном браке. Итальянские фирмы сумели самостоятельно постичь технические способы по мере приобретения производственного опыта. Благодаря широким контактам между рабочими и близости расположения друг к другу производителей керамических изделий все технологические новости быстро распространялись по всему району Сассуоло.

### **Появление итальянского кластера керамического производства**

Итальянские производители керамики сумели найти способ приспособить импортное оборудование под местные красные глины и под природный газ. Вскоре в Сассуоло возникла промышленность по производству соответствующего оборудования. Сделано это было силами технических специалистов, основав-

ших собственное производство с учетом опыта работы в компаниях по изготовлению керамики. К середине 60-х годов зависимость от импорта зарубежного оборудования прекратилась. К 1970 году итальянские фирмы вышли на уровень ведущих в мире по качеству производимых обжиговых печей и прессов и начали их экспортировать. Подобно тому как фирмы Сассуоло приспособили в свое время машины, предназначенные для изготовления изделий из белой глины, для производства изделий из красной, зарубежные импортеры итальянского оборудования приспособляли машины, предназначенные для красной глины, на использование своей белой.

Тесные отношения между итальянскими производителями керамики и оборудования для ее производства были тем более крепкими, что размещались они, что называется, "дверь в дверь". В середине 80-х годов в Италии было около 200 фирм – производителей оборудования, причем более 60% из них располагались в районе Сассуоло<sup>44</sup>. Изготовители итальянского оборудования остро конкурировали в борьбе за местных заказчиков, и итальянским производителям керамики зачастую доставалось оборудование по более выгодным ценам, чем иностранным фирмам. К тому же новейшее оборудование попадало к ним примерно на год раньше, чем становилось доступным для иностранцев<sup>45</sup>. Из-за близости поставщиков производители керамики из Сассуоло могли быстрее проводить ремонт и техническое обслуживание своего оборудования. Обмен информацией был также лучше налажен между итальянскими фирмами, чем с иностранными. Итальянские производители оборудования для его совершенствования постоянно работали в тесном контакте со своими соотечественниками – производителями керамики.

По мере роста и сосредоточения предприятий вокруг Сассуоло создавался и специализированный пул квалифицированных рабочих и технического персонала, включая инженеров, специалистов по организации производства, ремонту, техническому обслуживанию и конструированию. Для местных фирм не составляло труда находить на месте необходимую рабочую силу и организаторов производства. У предпринимателей из Сассуоло был большой выбор квалифицированных специалистов, способных решать проблемы производства, его совершенствования и разработки новых видов продукции<sup>46</sup>.

Географически плотное расположение предприятий керамической отрасли способствовало созданию вокруг Сассуоло новых итальянских фирм, которые обеспечивали основное производство вспомогательным оборудованием и средствами, такими как предметы формовки, глазурь и красители, упаковочные материалы и транспортные средства. Для разработки проектов и рекомендаций для изготовителей керамики по проектированию заводов, их материально-техническому обеспечению, рекламе и финансовым вопросам в Сассуоло возникла группа небольших специализированных консультирующих фирм.

### **Растущая требовательность итальянского спроса**

Спрос на внутреннем рынке на керамику быстро повышался в условиях строительного бума 60-х годов и роста итальянской экономики, особенно на севере

страны). К середине 60-х годов итальянский рынок керамической плитки стал самым крупным в мире<sup>47</sup>. В 1976 году на итальянский рынок приходилось 23% мирового спроса, за ним следовали Германия (10%), Франция (8%) и Испания (7%)<sup>48</sup>. В 1987 году итальянский рынок был по-прежнему крупнейшим в мире (см. табл. 5-3).

Потребление керамических изделий в Италии в расчете на одного жителя было выше, чем в любой другой стране мира. В 1976 году оно составляло: 2,68 кв. м – в Италии, 1,26 – в Испании, 1,06 – в Германии и 1,03 кв. м – во Франции. В 1987 году потребление на одного человека в Италии оставалось наибольшим в мире – 3,33 кв.м (см. табл. 5-4).

Таблица 5-3. Мировое потребление керамических плиток по странам в 1987 году (% от общего производства в мире)

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Италия                    | 15,0  |
| Бразилия                  | 12,6  |
| Испания                   | 7,7   |
| Германия                  | 7,2   |
| США                       | 7,2   |
| Франция                   | 6,1   |
| Япония*                   | 4,9   |
| Бенилюкс                  | 2,9   |
| Англия                    | 2,7   |
| Австралия                 | 1,2   |
| Португалия                | 1,0   |
| Греция                    | 0,9   |
| Швейцария                 | 0,9   |
| Финляндия                 | 0,4   |
| Швеция                    | 0,3   |
| Другие европейские страны | 6,6   |
| Другие страны             | 22,4  |
| <hr/>                     |       |
| Всего                     | 100,0 |

\* Оценка.

Источник: Данные "Ассопиастрелле".

Одновременно итальянский рынок предлагал самый широкий ассортимент керамических изделий в мире. Специалисты отводили Италии первое место по ассортименту, затем шли Испания, Франция и Германия<sup>49</sup>. Как правило, итальянским покупателям первым предлагалась новая по типу и отделке продукция. Стандарт требовательности становился все выше со стороны как изготовителя, так и покупателей. Уровень и характер спроса создавали давление на производителей, заставляли совершенствовать технологию производства и расширять перечень видов продукции, что, в свою очередь, стимулировало потребительский спрос и расширение ассортимента. Напротив, в Англии, например, изготовители стремились ежегодно выпускать однообразную по стилю и типу продукцию, отсюда и спрос оставался относительно однообразным и непритязательным.

Неповторимый по ассортименту и характеру спроса итальянский внутрен-

Таблица 5-4. Потребление керамических плиток на одного жителя в 1987 году (кв.м на душу населения)

|            |      |
|------------|------|
| Италия     | 3,33 |
| Испания    | 2,55 |
| Швейцария  | 1,81 |
| Германия   | 1,54 |
| Бенилюкс   | 1,50 |
| Франция    | 1,40 |
| Португалия | 1,25 |
| Греция     | 1,21 |
| Бразилия   | 1,21 |
| Австралия  | 0,97 |
| Финляндия  | 0,91 |
| Англия     | 0,60 |
| Япония     | 0,52 |
| Швеция     | 0,39 |
| США        | 0,38 |

Источник: Данные "Ассопиастрелле".

ний рынок привел к необходимости создания развитой розничной торговли. В пору становления итальянской керамической отрасли плитки продавались в тех же магазинах стройматериалов, где предлагались кирпичи, цемент и т.п. Вследствие резкого повышения спроса в 60-е годы в Италии начали открываться специализированные магазины по продаже плитки и аналогичных керамических изделий. Итальянский рынок в эту пору отличался высоким процентом реализации плиток через розничную торговлю. Такой рынок обслуживал восстановление домов, разрушенных войной, и строительство новых, причем опирался почти исключительно на розничную торговлю. Важно было также обеспечивать ремонт и переделку домов и реконструкцию улиц, так как, с одной стороны, было чрезвычайно трудно получить разрешение на снос старых зданий, а с другой – итальянцы стремились улучшить свое жилье.

К 1985 году насчитывалось около 7600 специализированных торговых салонов в Италии, через которые осуществлялось примерно 80% продаж керамических изделий на итальянском рынке (обслуживавшем реконструкцию домов и мелких подрядчиков), в то время как через обычную торговую сеть осуществлялось около 9% продаж; при этом 11% поставлялось непосредственно с предприятий (большой частью фирмам, возводившим жилые дома и различные сооружения)<sup>50</sup>. Розничные торговцы по продаже керамики торговали различными ее видами, не всегда используя каких-то конкретных производителей плитки. Считается, что примерно 49% розничных продавцов торговали более чем 10 видами керамической плитки, 29% – от 6 до 10 видов, 19% – от 3 до 5 и лишь 3% – 2 или 1 видом<sup>51</sup>.

Розничные торговцы играли важную роль для промышленников, поскольку убедить покупателей приобрести новый товар было непросто. На конечных потребителей при принятии решения о покупке оказывали влияние следующие факторы: эстетические качества (25%), технические характеристики (24), цена (21), торговая марка (16) и имя художника-дизайнера (14%)<sup>52</sup>. Лишь немногие из конечных покупателей знали какой-то конкретный вид керамической плитки. Иногда в торговых салонах различные виды плиток предлагали в сочетании с сопутствующими товарами, такими как оборудование для ванн или строительные материалы. И в этих отраслях Италия сохраняла конкурентоспособность на международном уровне.

Итальянские производители плитки вели жесткую конкурентную борьбу за благосклонность рыночных торговцев. Конкуренция осуществлялась в виде настойчивых предложений им новых изделий и разных льгот на оптовые цены (покупатели даже не видели образцов, которые отвергли розничные торговцы). Изготовителям приходилось быть очень изобретательными, чтобы торговцы соглашались брать новые товары или продолжали торговать прежними. Стремление итальянских фирм изготавливать все новые образцы изделий, разработанных известными конструкторами и оформителями, было нацелено на укрепление связей с торговой сетью и пропаганду среди покупателей потребительских свойств новых изделий. Необычно высокая степень взаимной стимуляции изготовителей и торговцев была характерна для Италии. Со временем демонстрационные салоны открылись в Германии и Франции. В обоих случаях система розничной торговли не достигла здесь такого влияния, как в Италии, главным

образом потому, что французские и немецкие розничные торговцы были гораздо покладастей в отношениях со своими изготовителями керамики.

### Конкуренция Сассуоло

Конкуренция среди итальянских компаний по производству керамической плитки была очень острой. Только простое перечисление фирм, расположенных в Сассуоло, создавало неустойчивую обстановку, в которой фирмы постоянно вели борьбу за превосходство над соперниками в области технологии, дизайна и системы реализации. Вести о появлении нового изделия или способа изготовления распространяются быстро. Такие новинки могут появляться каждые несколько дней или недель и изготавливаются торговыми партиями уже через несколько месяцев. Фирмы, стремящиеся захватить техническое лидерство, должны постоянно создавать что-то новое, чтобы сохранить позиции. Главным образом фирмы, специализирующиеся на создании продукции эстетически ценного дизайна, должны уметь быстро перестраивать свои производственные конвейеры, чтобы опережать имитаторов. Это особенно важно, потому что реализовать право на новый дизайн или патент и тем самым превратить замысел в товар, как правило, было очень трудно. (В Германии, где фирмы по производству керамики в меньшей степени сосредоточены в каком-либо одном районе, они могли подолгу хранить секрет новой разработки, дизайна или изобретения, не говоря уже о том, что они испытывали на себе меньшее давление рынка для создания новинки.)

Конкуренция между производителями плитки в Италии носила в большей степени личностный характер. Все они размещались рядом друг с другом. По существу, каждое предприятие было единоличной собственностью, а в большинстве случаев им владели всей семьей. Владельцы были прочно связаны с бизнесом и окружающим обществом. Все жили в одном районе и хорошо знали друг друга.

Ассоциация отрасли керамических изделий "Ассопиастрелле", члены которой сосредоточились в области Сассуоло, постепенно начала предлагать свои услуги в делах, представляющих общий интерес, включая оптовые закупки, изучение иностранного рынка, консультирование по финансовым и юридическим вопросам. Ассоциация взяла на себя обязанность представлять ее членов в правительственных органах и профсоюзах. Растущий итальянский кластер по керамике стимулировал механизмы создания благоприятных для него факторов.

В 1976 году консорциум в составе Болонского университета, местных учреждений, различных ассоциаций керамической отрасли основал "Чентро керамико де Болонья". В его цели входило проведение исследований в области сырья, производственных процессов, проведения химических и физических анализов готовой продукции.

### Давление во имя совершенствования

В начале 70-х годов итальянские керамические фирмы вели борьбу за сокращение расходов на рабочую силу и природный газ перед лицом острой конкурен-



ции на внутреннем рынке и давления со стороны розничной сети. Итальянские производители керамики считали, что общие расходы на рабочую силу в расчете на 1 кв. м плитки были самыми высокими в мире. По их оценкам, при выплате каждой 1000 лир зарплаты сумма издержек на рабочую силу, включая различные дополнительные выплаты и страховые взносы, составляла свыше 2000 лир<sup>53</sup>. Большую часть природного газа Италия импортировала из Алжира и Советского Союза, что в стоимостном выражении снижало конкурентоспособность по сравнению с американскими фирмами (где цены на газ контролировались и были ниже рыночных). По уровню издержек Италия в лучшем случае могла сравниться с другими европейскими производителями керамики. Особенно сильный удар итальянским компаниям нанес энергетический кризис 1973 года.

Для производителя керамических плиток типичная структура расходов выглядела так: сырье – 35–40% от суммы стоимости продаж; топливо (в основном природный газ) – 10–15, рабочая сила – 20–30, амортизация средств производства – около 15%. Производство является капиталоемким, требующим около 65% от каждого доллара, вырученного от продажи товара<sup>54</sup>.

Бросающееся в глаза давление расходов на топливо и рабочую силу привело к другому крупному прорыву в итальянской керамической индустрии – изобретению быстрого однообжигового процесса, в котором и отверждение, и трансформация материала, и закрепление глазури – все осуществлялось за один проход через обжиговую печь. Первые попытки осуществить однообжиговый процесс были предприняты в США в конце 50-х годов с применением белых глин. Итальянские фирмы провели подобные эксперименты в начале 60-х годов. К 1969 году в Сассуоло насчитывалось пять фирм, применявших однообжиговый метод на базе местных красных глин. Однако эстетические и технические качества этих плиток были еще низкими<sup>55</sup>.

Продолжавшаяся конкуренция привела к новому прорыву в 1972–1973 годах, когда фирма "Марацци" применила скоростной однообжиговый процесс. Это потребовало реконструкции обжиговой печи. Вскоре после второй мировой войны в Англии, а затем в США, Германии и Франции были созданы туннельные обжиговые печи<sup>56</sup>. Они представляли собой сложенные из кирпича сооружения длиной от 45 до 100 м. Плитка продвигалась автоматически через обжиговую печь на жаростойких каретках. Туннельные печи начали вытеснять господствовавшие печи Гоффмана – огромные, с высокими сводами, разделенные на несколько секций, каждая с отдельными воротами, через которые ввозили плитки. Фирмы Сассуоло начали устанавливать туннельные обжиговые печи в середине 50-х годов, и к середине 60-х в районе не осталось ни одной печи Гоффмана.

В начале 70-х годов "Марацци" совместно с итальянским предприятием по изготовлению обжигового оборудования СИТИ разработала роликовые печи, которые сделали ненужными жаростойкие каретки, на которых плитки продвигались по туннелю. Вращающиеся печи, пришедшие из стекольной промышленности, привели к значительному сокращению потребления энергии (подогрев кареток вел к перерасходу топлива) и позволили полностью использовать технологию одноразового обжига. Скоростной одноразовый обжиг позволил

значительно сократить расходы на природный газ и повысить производительность. Там, где в 1975 году при двойном обжиге требовалось 225 рабочих, при вращающихся печах одноразового обжига требовалось лишь 90 рабочих<sup>57</sup>. Время одного производственного цикла сократилось с 16–20 часов до 50–55 минут<sup>58</sup>.

Первоначально скоростной однообжиговой способ применялся для изготовления плиток для пола, имевших относительно небольшое декоративное оформление. К концу 70-х годов совершенствование производственного процесса позволило изготавливать плитки с более сложным декоративным оформлением. К середине 80-х годов с применением нового метода стало возможным выпускать и настенные плитки.

Технология скоростного однообжигового изготовления плиток быстро распространилась по всей Италии, поскольку промышленники стремились не проиграть конкурентам, и этим способом в 1976 году было изготовлено 13% общего производства глазурованной керамической плитки. К 1982 году их доля выросла до 39%, а в 1987 году составила 59%<sup>59</sup>.

Итальянские производители оборудования для керамической промышленности пришли к выводу, что выгоднее экспортировать новое, небольшое по размерам и более легкое однообжиговое оборудование, чем старое, двухобжиговое. К началу 80-х годов экспорт итальянского оборудования для керамического производства превысил размеры его продажи своим компаниям. Экспорт в 1988 году составил от 75 до 80% от общей стоимости реализованной продукции.

### **Интернационализация рынка**

В период с 1958 по 1961 год продажа керамических плиток на внутреннем рынке более чем удвоилась (с 21,5 млн. до 44,1 млн. кв.м). Резкий временный спад спроса здесь произошел в 1963–1964 годах. Однако итальянские промышленники, оказавшиеся перед необходимостью сокращения производства, увеличили экспорт с 1,7% продукции в 1958 году до 16% в 1964 году (см. табл. 5-5). На первых порах итальянские коммивояжеры переезжали из страны в страну с чемоданом образцов плитки, чтобы заинтересовать будущих покупателей (в основном оптовых торговцев стройматериалами). Итальянские фирмы также прибегали к услугам агентов по продаже и оптовиков за рубежом.

К 1970 годам спрос на внутреннем итальянском рынке застыл. Стагнирующий внутренний рынок вынудил итальянские фирмы активизировать свои усилия на международном. Инновации в технологии производства позволили повысить производительность, но одновременно привели к перепроизводству, стимулируя в еще большей степени продажу за рубеж. Экспорт по отношению к уровню производства вырос с 21,7% в 1971 году до 54% в 1979 году. Стремление к увеличению экспорта стимулировалось наличием родственных и поддерживающих итальянских отраслей. Производители плиток развернули рекламу в итальянских и зарубежных журналах, посвященных архитектуре и домашнему интерьеру. Итальянские журналы по проектированию и деко-

Таблица 5-5. Число фирм, занятость, объем производства и экспорт итальянской керамической промышленности в 1960–1987 годах

| Год  | Число фирм | Число занятых | Число занятых в расчете на одну фирму | Объем производства (в млн. кв.м) | Производство в расчете на одного работающего (в кв.м) | Общий объем продаж (в млн. кв.м) | Объем продажи на внутреннем рынке (в млн. кв.м) | Экспорт (в млн. кв.м) | Экспорт к объему производства (в %) | Доля в мировом экспорте (в %) |
|------|------------|---------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|----------------------------------|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1960 | 55         | 8 906         | 162                                   | 37,8                             | 4 244   | 37,7                             | 36,4  | 1,3                   | 3,5                                 | —*                            |
| 1962 | 115        | 14 000        | 122                                   | 51,5                             | 3 679   | 51,5                             | 47,8  | 3,7                   | 7,2                                 | —                             |
| 1964 | 111        | 14 669        | 132                                   | 34,6                             | 2 359   | 34,5                             | 29,0  | 5,5                   | 16,0                                | —                             |
| 1966 | 115        | 15 450        | 134                                   | 78,9                             | 5 107   | 78,9                             | 61,5  | 17,4                  | 22,0                                | —                             |
| 1968 | 179        | 20 950        | 117                                   | 107,7                            | 5 141   | 107,7                            | 85,0  | 22,7                  | 21,1                                | —                             |
| 1970 | 316        | 30 550        | 97                                    | 150,0                            | 4 910   | 139,7                            | 104,0   | 35,7                  | 23,8                                | —                             |
| 1972 | 413        | 36 500        | 88                                    | 181,0                            | 4 959   | 167,9                            | 117,0   | 50,9                  | 28,1                                | —                             |
| 1974 | 465        | 44 823        | 96                                    | 230,1                            | 5 134   | 211,2                            | 137,5   | 73,7                  | 32,0                                | —                             |
| 1976 | 509        | 48 115        | 95                                    | 255,6                            | 5 312   | 245,0                            | 153,6   | 91,4                  | 35,8                                | —                             |
| 1978 | 470        | 43 650        | 93                                    | 273,7                            | 6 271   | 267,1                            | 132,6   | 134,5                 | 49,1                                | 58,6                          |
| 1979 | 470        | 44 650        | 95                                    | 291,0                            | 6 517   | 310,1                            | 153,0   | 157,1                 | 54,0                                | 62,3                          |
| 1980 | 470        | 45 880        | 98                                    | 335,6                            | 7 314   | 330,6                            | 181,2   | 149,4                 | 44,5                                | 59,2                          |
| 1981 | 468        | 43 642        | 93                                    | 339,0                            | 7 768   | 309,5                            | 166,2   | 143,3                 | 42,3                                | 55,1                          |
| 1982 | 433        | 40 708        | 94                                    | 323,3                            | 7 942   | 303,5                            | 165,4   | 138,1                 | 42,7                                | 54,2                          |
| 1983 | 420        | 38 000        | 90                                    | 305,0                            | 8 026   | 306,8                            | 150,0   | 156,8                 | 51,4                                | 58,1                          |
| 1984 | 413        | 34 469        | 83                                    | 334,9                            | 9 717   | 329,0                            | 154,7   | 174,3                 | 52,0                                | 50,7                          |
| 1985 | 374        | 31 500        | 84                                    | 311,0                            | 9 873   | 314,9                            | 157,3   | 157,6                 | 50,7                                | 57,1                          |
| 1986 | 360        | 29 303        | 81                                    | 329,0                            | 11 228  | 323,2                            | 163,0   | 160,2                 | 48,7                                | 59,1                          |
| 1987 | 356        | 29 500        | 83                                    | 350,0                            | 11 864  | 350,0                            | 185,0   | 165,0                 | 47,1                                | —                             |

\* Прочерк означает отсутствие сравнительных данных.

Источник: Основано на данных "Ассопиастрелле".

рированию жилых домов получили широкое распространение во всем мире среди архитекторов, дизайнеров и покупателей. Это повысило веру в надежность и эстетические ценности итальянских облицовочно-декоративных изделий.

У итальянских мебели, драпировочных тканей и оформления интерьера также было прочное положение на мировом рынке, что превысило репутацию итальянской керамики. Италия стала ведущим или одним из ведущих мировых экспортеров в таких родственных отраслях, как мраморные изделия, строительный камень, сантехника, мебель, интерьерная фурнитура, лампы и другие предметы домашнего быта.

Ключевым событием в середине 80-х годов стали попытки широкого проникновения на неохваченные рынки, такие как, например, американский, при сохранении или даже увеличении своей доли на европейских рынках. При экспорте в США итальянским предпринимателям приходилось уплачивать 19-процентную таможенную пошлину плюс нести значительные транспортные расходы. Некоторые итальянские предприниматели стремились избавиться от этих издержек путем прямых вложений в предприятия в США. Так, например, в 1982 году была создана фирма "Марацци Ю-Эс-Эй", разместившая свое производство в Техасе. В 1987 году она вышла на четвертое место в США по производству керамических изделий.

Поддержку своим усилиям расширить экспорт итальянские фирмы по производству керамики получали от ИКЭ, правительственной организации, созданной для содействия торговле между Италией и остальным миром. Однако эта помощь была довольно ограниченной как по охвату отраслей, так и в долларовом выражении. Решающая финансовая и организационная поддержка в расширении экспорта исходила от промышленности.

Ассоциация "Ассопиастрелле" учредила представительства по содействию торговле в США (1980 г., Нью-Йорк), в Германии (1984 г., Дюссельдорф) и во Франции (1987 г., Париж). Она сумела провести впечатляющие торгово-промышленные выставки от Болоньи в Италии до Майами во Флориде, организовать отличную рекламу. За период с 1980 по 1987 год "Асспиастрелле" израсходовала около 8 млн. долл. для продвижения итальянской керамики на американский рынок. Предпринимались коллективные усилия по рекламе и повышению престижа итальянской керамики, подчеркивались ее превосходные физические и эстетические достоинства. Такого рода совместные усилия по содействию экспорту не имели прецедента в итальянской промышленности. Италия стала также организатором крупнейшей выставки керамических изделий, ежегодно проводимой в Болонье и считающейся самым выдающимся промышленным событием в мире среди как покупателей, так и изготовителей. В 1988 году она привлекла почти всех итальянских и около 90 иностранных изготовителей керамики<sup>60</sup>.

### Непрерывное обновление

Работая совместно, компании из Сассуоло по производству керамики и оборудования для этой цели в середине – конце 70-х годов осуществили еще один

важный прорыв. Итальянские фирмы предприняли разработку оборудования, позволившего перейти к непрерывному производству. Казалось, это противоречило здравому смыслу, поскольку считалось, что издержки на рабочую силу в Италии в этот период были ниже, чем в Соединенных Штатах или в Германии. Однако в США и Германии существовала большая дифференциация в разрядах квалификации рабочих различных специальностей. Американские фирмы керамических изделий использовали минимум высокооплачиваемых рабочих для проведения операций по подготовке сырья и заготовок, немецкие фирмы для этой цели использовали низкооплачиваемых иностранных рабочих. Кроме того, американские и немецкие фирмы обычно применяли многосменную организацию труда. Однако в Италии трудовое законодательство ограничивало права предпринимателей в применении сверхурочного или многосменного труда, особенно с начала 70-х годов. Фирмам вменялось в обязанность вводить восьмичасовой рабочий день при многочисленных перерывах на отдых для рабочих. Эти установления губительны для керамического производства, потому что после каждой остановки вновь разжигать обжиговые печи обходится слишком дорого и работают они лучше всего круглосуточно.

Этот новый неожиданный и разрушительный для итальянских предпринимателей фактор породил сильные и очевидные стимулы для автоматизации производства. Итальянские фирмы первыми стали создавать непрерывное автоматизированное производство. В отличие от них в Германии и США не уделяли особого внимания созданию непрерывных процессов.

Еще одним важным нововведением, родоначальником которого стало итальянское керамическое производство, было внедрение дизайнерских плиток, предложенное в 1976 году Пиэммом. Эта новинка вдохнула жизнь в одну из родственных отраслей – предоставление дизайнерских услуг. В этой области Италия занимала лидирующие позиции в мире с объемом экспортных услуг на сумму свыше 10 млрд. долл.<sup>61</sup> В начале 70-х годов фирма "Марацци" пыталась объединить усилия архитекторов и дизайнеров для разработки образцов керамических изделий и проектов оформления сооружений, однако сотрудничество привело лишь к появлению абстрактных дизайнов для керамических изделий, которые не привились. В 1976 году Пиэмм заключил контракт с итальянским дизайнером Валентино на создание серии декоративных плиток. Дизайн Валентино имел большой успех. Вскоре многие производители привлекли других итальянских дизайнеров (Лиссони, Ферре, Кризиа, Биагиотти, Версаче и др.). К 1987 году плитки, созданные по образцам известных дизайнеров, составили около 10% от продаваемых итальянских изделий этого типа<sup>62</sup>.

Еще одним значительным нововведением итальянских производителей керамической плитки было внедрение трехобжигового производственного цикла, или приспособление добрых традиций, приемов и технологий старых итальянских ремесленников и кустарей, работавших вручную, к современному производству. Декоративные элементы наносились непосредственно на стекловидную массу, которая, в свою очередь, в третий раз (или во второй – при процессе одноразового обжига) направлялась в небольшие печи. Это нововведение было вызвано появлением однообжигового процесса, поскольку при одноразовом обжиге по-прежнему было невозможно получить широкий спектр

оттенков или сплошных декоративных узоров. Третий обжиг выполняли в качестве субподрядчиков небольшие специализированные фирмы, действовавшие по заказу крупных компаний. Обычно такая обработка применялась для изделий высокого качества. В середине 80-х годов в районе Сассуоло насчитывалось свыше 60 небольших фирм, специализировавшихся на процессе третьего обжига<sup>63</sup>.

### Итальянская керамическая промышленность в 80-х годах

В 1987 году изготовители итальянской керамики продали своих изделий на 4010 млрд. лир (или 32 млрд. долл.), из которых 47% поступили от экспорта. Из общего объема продукции 58,6% изделия одноразового обжига, 28% – двойного, а остальные 13,4% – изделия другого типа (gres, cotto и т.п.). В том же году в Италии насчитывалось 356 компаний, сохранившихся после пика их численности, достигнутого в 1976 году. Итальянская отрасль была очень фрагментарна. В 1986 году доля крупнейшей фирмы керамики в продаже составляла 5,3%, а ведущих 20 фирм равнялась лишь 37,2%<sup>64</sup>.

Существовали три крупные группы итальянских фирм<sup>65</sup>. Такие фирмы, как "Марацци", "Ирис", "Чиза-Чердиза" и "Флор Грес", делали крупные вложения в совершенствование технологии с целью повысить производительность оборудования, качество и эстетические достоинства продукции. Обычно у этих фирм существовали прочные отношения с производителями оборудования, они совместно разрабатывали новое оборудование и модернизировали существующее. Фирмы этой группы были, как правило, более крупными и более ориентированными на экспорт, чем в среднем по отрасли.

Небольшая группа фирм (включая "Пиэм" и "Атлас Конкорд") пыталась конкурировать с другими в области оригинальности имиджа и дизайна в той части рынка, которая реагировала на соответствующие изменения. Эти фирмы активно развернули рекламу и не скупилась на траты при организации экспозиций в магазинах-салонах.

Третья группа включила большое число малых фирм, которые делали ставку на конкуренцию в ценах. Они стремились поспешно имитировать продукцию, завоевавшую успех в результате технологических улучшений, а также быстро повторяли новый дизайн, особенно дорогостоящих плиток<sup>66</sup>.

В начале 80-х годов совершенствование производственного оборудования в итальянской промышленности привело к ожесточенной ценовой конкуренции. Подавляющее большинство фирм в Сассуоло были в частном владении и управлялись владельцами. Эта особенность в сочетании с тесными связями в местной сфере привела к настойчивым усилиям по достижению успеха даже в трудные времена. Фирмы Сассуоло без колебаний вкладывали большие средства в приобретение новейших типов обжиговых печей или другого оборудования. Также усилились попытки увеличить экспорт. Уступить конкуренту или покинуть свою отрасль было немыслимо.

Незадолго до этого керамическая промышленность получила большой куш из "касса интеграционе", то есть по программе помощи итальянского прави-

тельства уволенным из своих компаний рабочим и служащим. В Италии не существовало единой централизованной программы страхования на случай безработицы и каждое обращение в "касса интеграционе" рассматривалось отдельно. В марте 1988 года около 3500 рабочих и служащих, что составляет 10% рабочей силы, занятой в отрасли, были сокращены из 50 ведущих керамических фирм<sup>67</sup>. Некоторые американские фирмы – изготовители керамики жаловались, что такая форма поддержки позволяет итальянским фирмам удерживать высокий уровень использования мощностей путем выплаты зарплаты за время сокращения работы или закрытия заводов, что является несправедливой субсидией<sup>68</sup>. В противовес итальянские фирмы заявили, что программа служит той же цели, что и американская система страхования на случай безработицы.

### Позиция Италии в конкурентной борьбе

Постоянное обновление производства и продукции в 80-е годы позволило Италии сохранить и даже укрепить положение на мировом рынке. Вторым крупнейшим в мире экспортером керамических плиток в 1986 году была Испания (11% мирового экспорта). Испанская промышленность, насчитывавшая в 1987 году 170 производителей, экспортировала около 37% своей продукции. Рост отрасли с самого начала стимулировался прочными традициями изготовления керамики в Испании и высоким потреблением на душу населения керамической плитки, что отражало и климатические условия страны, и эстетические наклонности испанцев. Этому способствовали и высокие пошлины на ввоз керамики из-за рубежа. Это искусственное ограничение частично было отменено со вступлением Испании в Европейское сообщество и полностью было снято в 1992 году.

Испанский рынок керамических изделий был третьим крупнейшим в мире по своему объему и вторым по общей стоимости продукции. Наблюдатели отмечали, что требовательность испанских покупателей была весьма высокой и уступала лишь итальянским. Считается, что в Испании более 10 тыс. специализированных розничных торговцев керамикой. Характерной чертой испанской керамической промышленности было то, что ряд испанских фирм делали вложения в расширение сети собственных магазинов-салонов керамики. Начиная с середины 80-х годов местный спрос стимулировался усилением рекламы по телевидению и в журналах.

Важным сдерживающим фактором для испанской отрасли до 1980 года была нехватка природного газа как энергоносителя. Это сдерживало переход на скоростную однообжиговую технологию, поскольку вращающиеся печи могли работать только на газе. Как только появилась возможность получать природный газ, испанские фирмы начали делать крупные вложения в новейшие технологические процессы, закупая самое современное оборудование у итальянских поставщиков. К 1987 году примерно половина испанской продукции изготовлялась методом однообжигового процесса.

Испанским фирмам повезло в том, что в стране имелись большие залежи красных глин, содержащих меньше органических примесей, чем итальянские

глины. Испанские фирмы, располагавшие глинами лучшего качества, получали высококонкурентную продукцию, например в виде крупноразмерных плиток, поскольку они имели меньше производственных дефектов и требовали меньшего времени на обжиг. Испанские фирмы заняли ведущее положение в производстве "монопорозы" (настенных плит одноразового обжига с высокой степенью поглощения воды)<sup>69</sup>.

Приблизительно 90% испанской керамики было сосредоточено в Кастильской долине, на северо-востоке Испании, севернее Валенсии. На десять крупнейших испанских компаний керамической отрасли приходилось 40% продукции. Некоторые из компаний принадлежали одним и тем же акционерам. Однако степень конкуренции среди десяти крупнейших компаний (равно как и среди менее крупных компаний) была очень высокой. Испания обладала рядом элементов конкурентного "ромба" в области производства керамических плиток, особенно в части спроса и некоторых преимущественных факторов, однако ей недоставало развитой базы, родственных и обеспечивающих отраслей, равно как и острой конкуренции на внутреннем рынке, характерных для Италии. Испанская угроза Италии на мировом рынке пока еще не обозначилась.

Третий крупнейший экспортер керамической плитки – Германия. В 1986 году она имела на мировом рынке долю в 10,4%. Ее успех обозначился в ряде сегментов. Немецкие поставщики обычно предлагали дорогую плитку с отличными механическими свойствами. Немецкая плитка была устойчива к царапинам, износу и холоду, что особенно ценно в условиях северной части Европы. Немецкие производители были особенно сильны в производстве плитки методом теснения, являвшейся альтернативой прессованной плитке. Немцы стали третьим крупнейшим поставщиком керамики на мировой рынок. Производство ее было сосредоточено, по существу, на десяти крупнейших фирмах, использовавших итальянское и немецкое оборудование<sup>70</sup>.

Бразилия не считалась крупным поставщиком керамической плитки за пределами Южной Америки. Ее доля в мировом экспорте в 1986 году составила 1,8%. Бразильские фирмы по производству плитки использовали оборудование итальянского производства и изготавливали недорогую плитку, считавшуюся невысокой по качеству<sup>71</sup>.

В 1988 году у итальянских промышленников возникли опасения, что экспорт итальянского оборудования по производству керамических изделий создает постоянных конкурентов. В середине 80-х годов в Таиланде и Корее появились новые конкуренты, использовавшие итальянское оборудование. Тем не менее ни одна страна не могла еще сравниться с Италией ни по технологии изготовления, ни по качеству керамических изделий во всем их многообразии.

### Выводы

Возникновению керамической промышленности в Сассуоло способствовало несколько благоприятных условий. Впервые интерес к ней возник в традиционной смежной отрасли. Появление конкурентов стало возможным в результате



необычайно стремительного бума после войны и крайне высокого потребления керамических изделий на душу населения. Здесь, к счастью, присутствовал целый ряд благоприятных промышленных факторов (наличие капитала, квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы). Подражательство наводнило рынок керамическими изделиями на любой вкус.

Острая конкуренция на внутреннем рынке поначалу заставила фирмы в районе Сассуоло модифицировать импортное оборудование для использования недорогих красных глин, имевшихся в изобилии вокруг. Изготовление керамических плиток подтолкнуло к созданию промышленности по производству оборудования для этой цели, которая вскоре вышла на ведущие позиции в мире. Здесь же появились поставщики и поддерживающие производства. Ассоциация фирм отрасли взяла на себя некоторые полезные функции по созданию и развитию инфраструктуры. Географическая близость фирм и поставщиков привела к острому личному соперничеству, быстрому распространению опыта и к стремлению создать исследовательскую инфраструктуру.

Специфические итальянские условия превратили спрос на местном рынке в крупнейший и наиболее требовательный на мировом рынке. Влиятельные и опытные розничные торговцы усилили и без того большое давление на производителей, неустанно требуя от них новых технологий и продукции. Магазины-салоны розничных торговцев связывали в одно целое производство керамики с другими динамичными отраслями Италии, такими как производство мебели, предметов интерьера, кухонного оборудования, что вело к дальнейшим инновациям.

Острая конкуренция стимулировала непрерывное и существенное обновление отрасли. В потоке новых идей самыми важными стали идеи первых однообжиговых и первых непрерывных производственных процессов в керамической отрасли. Инновации в итальянском производственном процессе стимулировались и очевидными сложностями в факторном обеспечении. Под давлением конкуренции фирмы рано начали и упорную борьбу с местными проблемами, которая предопределила перспективные направления инноваций.

Циклические колебания внутреннего спроса в начале 60-х годов и его выравнивание в 70-х усилили внимание итальянских производителей к внешним рынкам. В 70-е годы они заняли свое место среди ведущих изготовителей и экспортеров керамики. К началу 80-х годов перепроизводство заставило итальянские фирмы еще более агрессивно бороться за внешние рынки. Они развернули за рубежом широкомасштабные и шумные кампании по сбыту итальянской керамической плитки самых утонченных и современных дизайна и технологии. Мощь итальянских родственных и поддерживающих отраслей (услуги дизайнера и другие отрасли по выпуску мебели, родственные производства) способствовала дальнейшему обновлению, а также стимулировала международный маркетинг.

Многие из этих выгод и преимуществ, способствовавших первоначальному успеху итальянской керамической отрасли, продержались недолго. Традиционные основы данного производства не могут быть долговременной основой для капиталоемкого и технологически насыщенного производства, каким стал выпуск керамической плитки. Глина была широко доступна внутри страны

либо ее легко можно было приобрести за рубежом. Италия импортировала большую часть необходимого ей природного газа. Даже разработанная самими итальянцами технология производства широко распространялась через производителей оборудования или при посредничестве консультантов и торговых изданий.

Устойчивое конкурентное положение Сассуоло на рынке керамической плитки выросло отнюдь не из какого-либо статического или исторического преимущества, оно явилось следствием динамизма и происходящих перемен. Постоянное подталкивание производства на путь обновления исходило от привередливых и требовательных местных покупателей, широких и сильных каналов торговли, интенсивной конкуренции между местными фирмами. Частный характер владения фирмами и верность их местному сообществу порождали у владельцев стремление делать вложения в эту индустрию.

Быстрому росту познаний способствовало непрерывное экспериментирование. Наличие широко развитой сети поставщиков, вспомогательных отраслей, услуг и инфраструктуры благоприятствовало производителям керамических изделий. Наличие в Италии родственных отраслей мирового класса укрепляло позиции керамической промышленности. Наконец, географическая концентрация всего кластера обеспечивала мощную подзарядку всему процессу. Производством керамической плитки наполнена сама атмосфера Сассуоло.

Керамическая индустрия в указанном районе представляет собой систему, в которой имеются и взаимоусиливаются детерминанты авангардной национальной конкурентоспособности. Сложное взаимодействие среди детерминантов, происходящее внутри самого крупного, опытного и изысканного рынка керамических изделий, дало фирмам внутри и вокруг Сассуоло уникальные преимущества перед их зарубежными конкурентами. Иностранным фирмам приходится конкурировать не с отдельной компанией и даже не с группой компаний, а со всей субкультурой этого района. Органический характер этой системы исключительно трудно воспроизвести, и это является наиболее долговечным преимуществом фирм в Сассуоло.

## ЯПОНСКАЯ ИНДУСТРИЯ РОБОТОТЕХНИКИ<sup>72</sup>

Япония – ведущий в мире изготовитель и экспортер промышленных роботов. В 1988 году приблизительно 300 японских фирм производили роботов на общую сумму в 300 млрд. иен (около 2,3 млрд. долл.)<sup>73</sup>. В середине 80-х годов японские компании выпускали свыше 50% промышленных роботов в мире. Экспорт роботов из Японии далеко превосходил их вывоз из любой другой страны и при этом продолжал стремительно расти. На экспорт шло около 20% продукции на сумму в 60 млрд. иен. Другими крупными производителями роботов были США, Германия, Швеция и Италия, но ни одна из них не могла сравниться с Японией.

### Типы роботов

Промышленные роботы применяются в основном для выполнения производственных операций или для доставки материалов к производственному оборудованию.

дованию (или от него) в пределах предприятия. Роботы можно подразделить на шесть категорий, различаемых по способу управления. Ручные манипуляторы – роботы, управляемые человеком во время их действия. Движения оператора при этом преобразуются непосредственно в механические действия робота. Роботы, управляемые посредством фиксированных действий (программируемые), действующие последовательно в соответствии с заложенной в них информацией, которую нельзя мгновенно видоизменить или поменять. Роботы, управляемые посредством переменной последовательности действий. В них можно легко изменить программу, что в значительной мере расширяет возможности их использования. Роботы с обратной связью повторяют операции на основе заложенных инструкций, содержащих последовательность, условия, место действия и другую информацию, реализуемую при передвижении робота под контролем оператора. Роботы с цифровым управлением выполняют операции с помощью перечня цифр или программы без обучения или без вмешательства оператора. Роботы с цифровым управлением обычно используют ЦЭМ (цифровые электронные машины), аналогичные тем, которые используются в станках с цифровым программным устройством. Роботы с искусственным интеллектом способны изменять операции и самонастраиваться.

Большинство промышленных роботов создавалось для конкретного использования, например, электросварки, окраски, впайки электронных компонентов в схему на плате. Другие роботы, например оперирующие деталями на складе, роботы-сборщики, станки-роботы, выполняют менее специализированные функции. Программируемые промышленные роботы способны выполнять разнообразные операции в пределах их специализации. Производственные системы, использующие роботы, всегда создаются по специальному проекту, хотя зачастую и из стандартных типовых компонентов.

Покупатели роботов видят в них средство повышения производительности, качества, обеспечения стабильного уровня занятости или выполнения опасных операций. Использование заложенных в роботах возможностей требует от компаний, эксплуатирующих их, значительных изменений в технологии производства по сравнению с обычными производственными процессами. При этом прямая финансовая выгода – зачастую не самый решающий довод при их применении, поэтому в большинстве стран их внедрение шло медленно.

Конструирование промышленных роботов исходит из применения ряда специальных механических, электронных и программных систем, прежде чем данный робот сможет соответствовать своему назначению. Особо важной частью функционирования роботов является их программное обеспечение, начавшее доминировать среди издержек на их создание в ту пору, когда появились комплексные заводские автоматизированные системы, в которых согласованно работает сразу множество машин.

Производственный процесс изготовления роботов схож с процессом изготовления других сложных блоков машин. Сначала обрабатываются и отделяются металлические отливки согласно техническому заданию, потом они поступают в сборку, затем робот оснащается моторами и приводными системами, которые руководят его движениями, после чего устанавливается контроллер

(пульт управления). Наконец, роботы подвергают всесторонним испытаниям, чтобы удостовериться, что он отвечает спецификациям.

### История отрасли

Впервые роботы были задуманы в США в 50-е годы, когда эта страна была ведущей в технологии производства и зарплата там была самой высокой в мире. В 1954 году американец Джордж К. Девол был удостоен первого патента, касающегося робототехники. В 1958 году фирма "Консолидэйтед контрол инк." разработала робот с цифровым управлением. В 1962 году первые роботы создали американские фирмы "Юнимейшн" и АМФ. Их роботы долго оставались прототипами самых распространенных изделий. И лишь в конце 60-х годов началось коммерческое производство промышленных роботов в больших масштабах.

Первые роботы, нашедшие применение в Японии, были импортированы из США в 1967 году. В 1968 году фирма "Кавасаки хеви индастриз" подписала лицензионное соглашение с фирмой "Юнимейшн". "Кавасаки" стала как крупным потенциальным потребителем роботов, так и производителем связанных с ними продукции и услуг. Она выпускала широкий перечень машин и технические устройства, включая двигатели, мотоциклы, самолеты, различные агрегаты, целые заводы и корабли. В 1969 году "Кавасаки" начала продавать роботы "Юнимейт" – первые, созданные в Японии. В числе первых фирм, приобретших американскую лицензию на производство роботов, была и "Кобе стил".

Эффект от первых японских роботов был ниже ожидаемого. Их часто называли "дорогостоящими глупостями" и ставили куда-нибудь в уголок пылиться<sup>74</sup>. Однако японские фирмы начали совершенствовать импортированные роботы. "Кавасаки" перестроила ряд узлов машины "Юнимейшн" и значительно улучшила ее качество. В конце 60-х годов среднее межремонтное время эксплуатации (СМВЭ) импортированного робота составляло 300 часов. К 1974 году "Кавасаки" достигла 800 часов СМВЭ. К 1975 году этот показатель составлял уже 1000 часов, что более чем на 100 часов превышало лучший результат, достигнутый фирмой "Юнимейшн". "Кобе стил" внесла несколько усовершенствований в систему рабочих скоростей и уменьшила вес конструкции лицензированного ею робота, а также приспособила его для работы на конвейере<sup>75</sup>.

После соглашения, заключенного "Кавасаки" с "Юнимейшн", ряд других японских электротехнических и машиностроительных компаний начали разрабатывать собственную технологию применения роботов. В числе наиболее известных фирм, занявшихся робототехникой, были "Ишикаваджима – Харима хеви индастриз", "Хитачи", "Тошиба пресижн машинериз". Все они из числа ведущих японских компаний широкого промышленного профиля.

В 1971 году, спустя всего три года после создания японской отрасли, неофициальная встреча промышленников Японии помогла заложить основы для создания в 1972 году Ассоциации производителей японской промышленной робототехники. Эта организация вскоре включилась в разработку программ содействия развитию отрасли и установила контакты с правительством.

## Упреждающий и требовательный внутренний спрос

Основным первоначальным рынком для японских промышленных роботов были автомобилестроение и выпуск бытовой техники. В числе первых крупных покупателей была фирма "Ниссан". В сотрудничестве с "Кавасаки" она помогла в конструировании роботов и их программном обеспечении. "Ниссан" стала также первой японской автомобильной компанией, которая еще в 70-е годы широко внедрила у себя робототехнику. На первых порах возникшие перед ней трудности были настолько велики, что инженеры "Кавасаки" чуть ли не ежедневно посещали "Ниссан", чтобы отремонтировать то подтекающую гидравлическую систему, то отказавшие электронные схемы, то вышедшие из строя механические узлы. В конце концов проблемы эти были решены и сами рабочие автозавода начали управлять роботами и производить их мелкий ремонт<sup>76</sup>. Вскоре и другие компании в японском автомобилестроении, где и без того была острая конкуренция, начали устанавливать у себя роботы, с тем чтобы не отстать от "Ниссан" в области технологии производства.

Такие быстро растущие японские отрасли, как автомобилестроение и электроника, сталкивались с нехваткой квалифицированной рабочей силы. В 1965 году в Японии, как считают, недоставало примерно 1,8 млн. квалифицированных рабочих, причем нехватка отмечалась и в 80-е годы. На использовании промышленного потенциала отражались перемены и в характере производства. Почувствовав, что в них остро нуждаются, японские рабочие стали проявлять меньше желания работать во вторую или третью смену. Роботы оказались решением обеих проблем.

Первый нефтяной кризис, разразившийся в 1973 году, привел к резкому падению производства в Японии и ужесточению внутренней конкуренции за восполнение неиспользуемых мощностей. Последовавшая за первым нефтяным шоком инфляция 1974–1975 годов привела к резкому повышению зарплаты. Оба события взвинтили цены. В сочетании с традицией крупных компаний нанимать рабочего пожизненно сложившиеся условия заставили японские фирмы более осторожно подходить к найму новых рабочих, которых было бы трудно уволить при падении спроса. В условиях жесткой конкуренции японские предприниматели обратили свое внимание на роботы, с тем чтобы повысить производительность и сберечь энергию.

В отличие от позиции, занятой профсоюзами в США и Европе, японские профсоюзы содействовали быстрому внедрению роботов. Действующие самостоятельно в рамках одной компании, японские профсоюзы изъявили готовность сотрудничать с хозяевами в деле внедрения роботов. В крупных компаниях рабочие места сохранялись за рабочими пожизненно. Кроме того, японские отрасли, в которых широко использовались роботы, интенсивно развивались в 70-е и в начале 80-х годов при нехватке рабочих рук. В отличие от этого, внедрение роботов натолкнулось на жесткое сопротивление многих американских и европейских компаний, имевших свои профсоюзы (в частности, автомобильных).

Не в пример своим зарубежным коллегам, японские менеджеры оказались более склонны к внедрению промышленных роботов. Большой частью они были

инженерами и поэтому, видимо, более восприимчивыми к новым технологиям, чем американцы. На японских менеджеров также оказывала некоторое давление необходимость быстрее получить положительные результаты от внедрения роботов. Принимать долгосрочные производственные решения стратегического характера они также были более способны. Применение роботов вряд ли оправданно, если исходить из краткосрочных задач и ожидать быстрой отдачи. Японские фирмы больше рассчитывали на успех с помощью улучшения качества и к инвестиционным делам подходили с иной меркой.

Последним шагом, значение которого трудно переоценить, стало возникновение японских компаний, первыми в мире создавших целую серию новых производств. Благодаря высокому уровню автоматизации, реорганизации технологических процессов, особому вниманию к обеспечению качества продукции японские компании вскоре изменили взгляд на производство. Японские фирмы-производители были разборчивыми и дальновидными покупателями роботов и поддерживали постоянную тягу отрасли к нововведениям.

Сочетание всех этих факторов ускорило процессы разработки, производства и внедрения промышленных роботов. Япония первой создала крупнейший и наиболее изощренный рынок промышленных роботов в мире. К началу 70-х годов Япония задействовала в производстве самое большое в мире число роботов – свыше 60% от общего числа используемых в мире.

В 1976 году количество изготовленных в Японии роботов достигло 7200 (стоимостью 14,1 млрд. иен), в 1978-м – 10 100 (27,3 млрд.), в 1980-м – 19 900 (78,4 млрд.), в 1982-м – 24 800 (148,4 млрд.) и в 1985-м – 48 500 (свыше 300 млрд. иен). За этот период отрасль стала производить все более совершенные аппараты. К 1984 году парк установленных на японских предприятиях промышленных роботов составлял 66% мирового (в Северной Америке – 14,9%). Количественный состав парка промышленных роботов в основных индустриальных странах показывает таблица 5-6.

В числе японских покупателей роботов были не только крупные, но также небольшие и средние компании. Сеть субподрядчиков, используемых в автомобильной промышленности и машиностроении, стала важным рынком и для производителей роботов. Субподрядчики ценили роботы за их гибкость, экономию и улучшенные качества. Кроме того, нехватка квалифицированной рабочей силы особенно больно ударила по небольшим фирмам, потому что они обычно считаются менее привлекательными для работы по сравнению с крупными компаниями.

Многие из этих фирм с целью расширения производства вынуждены были внедрить автоматизацию. По оценке одного эксперта, 20% промышленных роботов в 1986 году были проданы в Японии малым и средним компаниям, причем этот показатель быстро возрастал<sup>77</sup>. Внимание к этой категории компаний было очень велико в Японии и в несколько меньшей степени – в Италии.

К 80-м годам крупнейшими потребителями промышленных роботов в Японии были следующие отрасли: электронная (36% действующего парка), автомобильная (29), пластмассовая (10), общего машиностроения (7), металлообрабатывающая (5%). Эта картина почти не изменилась к 1985 году, когда на рынок

Таблица 5-6. Число действующих промышленных роботов (по странам)

| Страна         | 1984 г.             | 1980 г.            |
|----------------|---------------------|--------------------|
| Япония         | 67 300              | 15 250             |
| США            | 14 500 <sup>1</sup> | 4 700 <sup>1</sup> |
| Канада         | 700 <sup>2</sup>    | 250 <sup>3</sup>   |
| Бельгия        | 775 <sup>8</sup>    | 58 <sup>8</sup>    |
| Дания          | 114 <sup>13</sup>   | 38 <sup>13</sup>   |
| Финляндия      | 187 <sup>7</sup>    | 20 <sup>7</sup>    |
| Франция        | 2 700 <sup>5</sup>  | 580 <sup>5</sup>   |
| Германия       | 6 600 <sup>4</sup>  | 1 255 <sup>4</sup> |
| Италия         | 2 585 <sup>6</sup>  | 353 <sup>6</sup>   |
| Нидерланды     | 213 <sup>2</sup>    | 56 <sup>1</sup>    |
| Норвегия       | 250 <sup>14</sup>   | 210 <sup>1</sup>   |
| Швеция         | 2 400 <sup>12</sup> | 940 <sup>9</sup>   |
| Швейцария      | 110 <sup>2</sup>    | 50 <sup>1</sup>    |
| Великобритания | 2 623 <sup>12</sup> | 371 <sup>12</sup>  |
| Испания        | 516 <sup>12</sup>   | 284 <sup>10</sup>  |
| Австрия        | 80 <sup>11</sup>    | —                  |
| Всего          | 101 703             | 23 415             |

Примечание: Приведенные данные не включают ручные манипуляторы и управляющие машины фиксированной последовательности.

<sup>1</sup> Обзор Ассоциации робототехнических отраслей (RIA).

<sup>2</sup> RIA (1983 г.).

<sup>3</sup> Национальный научно-исследовательский совет (1981 г.).

<sup>4</sup> Институт техники производства и автоматизации Фраунхофера (IPA).

<sup>5</sup> Французская ассоциация робототехнической промышленности (AFRI).

<sup>6</sup> Итальянское общество промышленной робототехники.

<sup>7</sup> Робототехническое общество Финляндии.

<sup>8</sup> Бельгийский институт техники регулирования и автоматизации (BIRA).

<sup>9</sup> Шведская комиссия по компьютеризации и электронике. Министерство промышленности (1979 г.).

<sup>10</sup> Британская ассоциация робототехники (BRA) (1982 г.).

<sup>11</sup> Технический университет Вены (март 1983 г.).

<sup>12</sup> BRA.

<sup>13</sup> Датская ассоциация промышленной робототехники.

<sup>14</sup> MVL (Норвегия).

Источник: Японская ассоциация робототехнических производств. — 1985. — Июль.

бытовой электротехники и автомобилестроения пришлось 49% всех закупок японских роботов и свыше 61% их сбыта на внутреннем рынке<sup>78</sup>.

С целью стимулирования спроса на роботы японское правительство приняло в 1980 году следующие меры<sup>79</sup>:

— организация системы лизинга и создание японской компании проката роботов для популяризации промышленных роботов среди малых и средних предприятий;

— специальное финансирование малых и средних предприятий в целях внедрения ими промышленных роботов, обеспечивающих безопасность на рабочих местах за счет Корпорации финансирования малого бизнеса и Народной финансовой корпорации;

- введение специальной системы амортизационных отчислений для высокопроизводительных промышленных роботов, включая компьютеры;
- принятие программ предоставления на заемной основе или в аренду промышленных роботов на уровне местных органов власти с целью содействия модернизации малых предприятий.

В 1984 году были приняты еще две меры:

- организация системы проката для гибких производственных систем по специальным процентным ставкам (специальные займы, предоставляемые Японским банком развития Японской компании лизинга роботов);
- введение налоговых льгот для малых предприятий в целях стимулирования вложения в производство новейшего оборудования, оснащенного электроникой, включая специальные отчеты в амортизационных отчислениях или специальное сокращение корпоративного налога.

По своим масштабам все эти меры были ограничены, но они сослужили полезную службу в деле стимулирования спроса на роботы со стороны малых и средних компаний. Программой лизинга роботов финансировались как иностранные, так и японские роботы, но охватывала она лишь около 1% общего числа поставок роботов.

Объем специальных скидок на амортизацию достиг максимума в 1978–1979 годах, когда покупатели могли списать за первый год 25% стоимости приобретенного робота. В 1982–1983 годах эта величина была сокращена до 10% за первый год эксплуатации, а позднее скидку отменили вовсе. Стало ясно, что эти меры были не слишком важными для развития отрасли.

### Растущий кластер

В середине 70-х годов в отрасль робототехники включился ряд важных японских компаний. Большинство из них было из числа покупателей, поставщиков или родственных отраслей. В 1974 году к ним присоединился крупнейший в мире производитель числовых систем управления для станков (примерно 50% мирового рынка) и ведущий поставщик сервомоторов – ФАНУК. Первые свои роботы ФАНУК создала для внутреннего применения.

По числу выпущенных роботов ФАНУК стала ведущей японской компанией. Вскоре крупнейшим потребителем ее роботов стала автопромышленность, а вторым по величине – сама компания. Крупнейшее производственное предприятие ФАНУК, расположенное у подножия горы Фудзияма, стало одним из наиболее автоматизированных предприятий в мире. В дневное время на нем работало сто рабочих, а ночью охранял лишь один сторож. В ФАНУК подсчитали, что при использовании обычных методов производства потребовалось бы в десять раз больше капиталовложений и в десять раз больше рабочих.

В 1971 году в отрасль вступила “Маусита денки”, часть крупной компании по производству бытовой электроники. В 1967 году “Маусита” разработала первую в мире автоматизированную машину по сборке электронных деталей “Панасерт” с целью автоматизировать процесс впайки деталей в электронные блоки. “Маусита” установила первые такие машины на своих собственных предприятиях. В 1975 году было создано отдельное предприятие по производ-



ству прецизионной техники с целью дальнейшего совершенствования собственного производства.

Примером компании, вошедшей в отрасль во второй половине 70-х годов, может служить "Яскава электрик маньюфакчуриг компани". "Яскава" выпускала блоки управления для ЦВМ, тяжелое электрооборудование и была крупным поставщиком электромоторов. Свою первую линию роботов она ввела в строй в 1971 году. В этой линии доминировали электросварочные роботы, хотя "Яскава" поставляла роботы для перемещения материалов, их обработки и сборки деталей. В 1986 году фирма начала производить сборочные блоки. Первое применение сборочного блока "Яскава" произошло при сборке компонентов для собственного, изготавливаемого компанией популярного сварочного робота L10W. Компания планировала использовать эту систему, предназначенную для работы внутри помещений, для обработки опыта в эксплуатации и как демонстрационный образец. К середине 80-х годов "Яскава" стала крупнейшим японским поставщиком промышленных роботов на открытый рынок.

Фирма "Кавасаки", первоначально собиравшая по лицензии роботы американской конструкции, взялась разрабатывать собственную технологию. В 1982 году она начала производить сварочные работы серии "Пума". В 1985 году фирма установила техническое сотрудничество с американской компанией "Адепт текнолоджи" с целью создания роботов с безредукторным приводом. Роботы фирмы "Кавасаки" использовались для выполнения ряда операций, включая точечную сварку, шовную электросварку, зачистку деталей, складирование и перевозку деталей, грунтовку, запаивание, пломбирование и т.п.

К 1980 году в Японии существовало не менее 130 производителей роботов. Их можно подразделить на четыре основные группы. Первая – это изготовители электроаппаратуры (включая "Хитачи", "Тошиба", "Нихон электрик", "Мицубиси электрик", "Яскава", "Фуджи электрик"). Вторая группа включала машиностроителей (среди них ФАНУК, "Тойота машин уоркс", "Коматсу" и "Тошиба сейки"). К третьей группе относились изготовители транспортного оборудования (включая "Кавасаки хеви индастриз", "Мицубиси хеви индастриз", "Ишикаваджима-Харима хеви индастриз" и "Мицуи инджиниринг энд шипбилдинг"). Четвертая и последняя группа – сталелитейные компании (включая "Кобе стил" и "Дайдо стил")<sup>80</sup>.

В соответствии с Законом о временных мерах для машиностроительных и электронных отраслей (1971–1978 гг.) и Законом о временных мерах по машиностроительным и информационным отраслям фирмы – изготовители роботов имели право на получение в банке "Джапан девелопмент" государственных ссуд под низкий процент. Однако незначительное число компаний пошло на получение ссуд отчасти потому, что льготный ссудный процент мало отличался от обычного, и частично потому, что конкурентами в производстве робототехники выступали солидные компании, обладавшие достаточными ресурсами.

Японские производители роботов в разной степени включились в вертикальную интеграцию в зависимости от отраслей, в которых они издавна конкурировали. Фирма "Кавасаки", например, обладала опытом в изготовлении гидравлических систем, полученным в результате выполнения заказов на оборону, собирала гидравлические системы у себя, но закупала двигатели,

передачи и небольшие детали. "Маусита" производила моторы, но закупала передачи и гидравлическую часть. ФАНУК изготавливала свои двигатели и панели управления.

Японские фирмы, изготавливающие роботы, привлекли солидных отечественных поставщиков всех основных комплектующих деталей и получили мировое лидерство в производстве почти всех технических устройств, применявшихся для изготовления промышленных роботов. Сюда относятся пульта числового управления, станки, двигатели, оптические датчики, электронные компоненты и другое электрооборудование. Многие ведущие конкурентоспособные поставщики из родственных отраслей включились в производство робототехники.

Многие японские изготовители роботов представляли собой многопрофильные компании, имевшие опыт в производстве электроники и в машиностроении. Они не только имели фирменный опыт использования различных производственных технологий, которые требовались при изготовлении промышленных роботов, но и сами стали крупными потребителями этих роботов. Таким образом они приобрели ряд преимуществ, которые давали обширные знания и опыт, предопределявшие успех в их отрасли<sup>81</sup>.

Конкурирующие в области робототехники японские фирмы стремились больше опираться на собственный опыт в электронике и компьютерах, чем их зарубежные соперники. Большинство американских робототехнических фирм были новичками – потребителями роботов или машиностроителями, в то время как ведущие европейские робототехнические фирмы зачастую вышли из автомобильных компаний, за исключением ACEA (ныне ABB), "Оливетти" и "Сименс". Японские электронные компании обладали преимуществом перед чисто машиностроительными компаниями по вопросам внедрения передовой электроники и средств управления.

### **Интернационализация**

Впервые японцы начали экспортировать свои роботы – хотя и в небольших размерах – в середине 70-х годов. К 1981 году экспорт все еще составлял в стоимостном выражении всего 5% от объема продаж в отрасли. Быстрое внедрение роботов в Японии вызвало спрос на большинстве зарубежных рынков. К 1985 году экспорт достиг уже 20% объема продаж, преимущественно автомобильным компаниям и их поставщикам. Они-то и представляли собой в то время основной рынок.

Роботы продавались напрямую, без посредников. Продажа роботов, этой высокосложной технической продукции, зачастую требовала от покупателя основательного знания производственного процесса. Поэтому нередко требовались немалые усилия, чтобы научить будущего покупателя, как использовать возможности и преимущества роботов и других автоматических устройств на заводе. Решения о закупке роботов часто принимались на весьма высоком уровне. Медленный рост экспорта роботов частично объяснялся большой трудоемкостью их обслуживания и необходимостью обучить покупателя эксплуатации, ремонту, дать ему новую квалификацию. Продажа тем более осложнялась,

когда купленным роботам предстояло стать компонентом полностью автоматизированной производственной системы.

Многие японские изготовители роботов установили связи с иностранными фирмами, чтобы получить доступ к зарубежным маркетингу, торговой сети и сети обслуживания или заполучить какие-либо новые технологию или технические устройства. Наиболее известным союзом был "Дженерал моторз" – ФАНУК, созданный в 1982 году. При этом "Дженерал моторз" осуществляла программное обеспечение, предоставляла возможности солидного маркетинга и обширный рынок, в то время как ФАНУК поставляла роботы и связанное с ними техническое оборудование. Совершенствование продукции осуществлялось совместно. К 1986 году около 20% роботов фирмы ФАНУК изготовлялись для "Дженерал моторз". Совместному предприятию в 1985 году принадлежало приблизительно 27% продаж роботов на американском рынке, что намного превосходило долю любой другой компании. В 1986 году ФАНУК объединила свои усилия также с "Дженерал электрик" для создания автоматизированных линий на этом предприятии.

Считалось, что оба эти предприятия были уступкой японцам со стороны американских компаний, поскольку последние не могли соперничать с ФАНУК в производстве роботов. Другие связи между японскими и американскими фирмами осуществлялись в форме торговых соглашений, на основе которых американские компании продавали у себя в стране роботы японского производства<sup>82</sup>. Ни один японский производитель роботов не участвовал в американском производстве роботов. Все продаваемые в США японские роботы импортировались из Японии, за исключением изготовленных на совместном предприятии "Дженерал моторз" – ФАНУК.

В середине 80-х годов японские фирмы пользовались большим успехом в США, чем в Европе. Свои усилия они сосредоточили в первую очередь на обеспечении японского рынка, затем – американского и лишь после этого – европейского. Только в середине 80-х годов японские фирмы начали предпринимать усилия по расширению продаж в Европе. При этом они обнаружили, что в Америке легче, чем в Европе, найти фирмы, готовые перепродавать на своем рынке японские роботы.

### Конкуренция на внутреннем рынке в 80-е годы

Число японских фирм – изготовителей роботов выросло с 204 в 1983 году и 279 в 1988-м до почти 300 в 1986 году. Около 100 из них производили роботы для собственных нужд. На внутреннем рынке царил жесткая конкуренция. В массе своей промышленные фирмы ощутили, что японский рынок по конкуренции стал самым беспощадным. Острой была конкуренция цен. К 1986 году цены на небольшие сборочные роботы упали до 3–4 млн. иен по сравнению с 6–8 млн. иен всего лишь несколько лет назад.

Лихорадочно нарастали темпы нововведений на производстве и появления новых товаров японских фирм. Изготовители без задержки копировали новые образцы изделий или создавали более совершенные. Например, в конце 1984 го-

да американская фирма "Адепт технолоджи" создала первый в мире коммерчески прибыльный робот с безредукторным приводом. Менее чем через год сеть японских фирм, включая такие, как "Ямаха", "Мацусита" и ФАНУК, также начала выпуск безредукторных роботов. В 1986 году несколько японских фирм, включая "Яскава", "Сейко инструментс энд электроникс" и "Сейко ЭПСОН", внедрили специальные роботы, работающие в беспыльных помещениях.

Японские фирмы стремились систематически и в больших размерах делать вложения в робототехнику. Технологические линии по сборке роботов были не только самыми крупными производственными линиями на любой из крупных фирм, изготавливающих роботы, но большинство фирм рассматривало эту продукцию как наиболее перспективную. Расходы на НИОКР в области робототехники финансировались из общей корпоративной прибыли. Одной из причин, побуждавших предпринимателей делать крупные вложения в робототехнику, был высокий уровень сбыта ее на внутреннем рынке ведущим производителям роботов, стремившимся довести до совершенства технологию производства на своих собственных предприятиях. Компании выставляли на продажу новые образцы роботов лишь после того, как они надежно зарекомендовали себя на своих же предприятиях. Определить рентабельность японской робототехнической отрасли нелегко. Обычно считается, что прибыль от продажи роботов (помимо сделок с филиалами) оставалась умеренной.

Концентрация японских робототехнических компаний стимулировала усилия по созданию благоприятных для отрасли факторов. При 180 японских университетах и колледжах имелись лаборатории робототехники. Японское правительство выступало спонсором исследований. С 1983 года Министерство международной торговли и промышленности (МИТИ) стало курировать программу развития роботов специального назначения для использования в космосе, под водой и на атомных электростанциях. За период с 1983 по 1991 год ассигнования МИТИ по плану составляли 20 млрд. иен, или около 20 млн. долл. в год. Электротехническая лаборатория Агентства промышленной науки и технологии (АИСТ), полунезависимая организация под эгидой МИТИ, начала реализацию семилетней научно-исследовательской программы с ежегодным бюджетом в 30 млрд. иен (около 34 млн. долл.) по созданию роботов с искусственным интеллектом. В реализацию программы включились ведущие робототехнические, компьютерные и машиностроительные компании, взявшие на себя половину расходов. Хотя правительство и обеспечивало определенную поддержку, инвестиции компаний были намного больше. Относительно небольшое влияние правительства на положение дел в робототехнической отрасли не идет ни в какое сравнение с воздействием на родственную станкостроительную отрасль, где правительство поставило весьма важные задачи.

### Относительное положение отрасли в 1988 году

В 80-е годы японские фирмы удерживали ведущее положение в робототехнике. Иностранные фирмы добились успеха лишь в отдельных сегментах, для разви-

тия которых у них были особенно благоприятные условия. В 1986 году в США насчитывалось около 70 фирм – изготовителей роботов, причем десять из них контролировали 81% рынка. Расходы на импорт роботов и блоков к ним составили примерно 160,6 млн. долл., или около 25% рынка. Экспорт США в 33,7 млн. долл. в основном направлялся европейским покупателям<sup>83</sup>. Большинство американских фирм стремились специализироваться на производстве наиболее сложных, многоцелевых (и дорогостоящих) роботов. (В отличие от американских, японские фирмы старались специализироваться на изготовлении более простых роботов с ограниченными возможностями.) В этом отражались специфический спрос для космических и военных отраслей, а также достижения в области их программного обеспечения. В 1986 году большинство американских производителей роботов несли убытки. Многие американские фирмы, продававшие роботы, мало или совсем не использовали их в своем производстве, предпочитая приобретать роботы у заморских производителей, чаще всего у Японии.

Ведущие шведские изготовители промышленных роботов – компании АСЕА (ныне – АВВ) и ЭСАВ (роботы-сварщики). АСЕА изготовляла более 70% шведской робототехнической продукции и располагала собственными производственными или сборочными предприятиями в США, Испании, Франции и Японии. Она являлась одним из ведущих поставщиков роботов на международные рынки и наряду с фирмой "Цинциннати милакрон" была одной из двух иностранных фирм, добившихся определенного успеха на японском рынке. В середине 80-х годов успех Швеции отражал ранний выход ее робототехники на внутренний рынок, а также наличие в Швеции важных отраслей, применявших роботы в своем производстве. Так, АСЕА поставляла многие виды роботов в автомобильную и смежные с ней отрасли, и двумя крупнейшими потребителями роботов на внутреннем рынке были компании "Вольво" и "Сааб-Скания".

Наиболее известными производителями промышленных роботов в Германии были компании "Кука", "Фольксваген", "Бош", "Рейс", "Клоос", "Дуэр", "Маутек" и "Юнг Генрих". Наиболее важными иностранными пришельцами в Германии были АСЕА (ныне АВВ), "Цинциннати милакрон", "Юнимейшн" и "Тралфа" (Норвегия). Парк установленных в Германии к концу 1985 года промышленных роботов составлял 8800 единиц, из которых примерно 45% были импортными, причем 23% из общего числа импортированных были поставлены из других европейских стран, 12% – из США и 10% – из Японии. Ведущим потребителем промышленных роботов в Германии, оставившим далеко позади другие отрасли, была автомобильная промышленность, на долю которой приходилось до 40% роботов, купленных в 1986 году<sup>84</sup>. Относительно слабое присутствие японских фирм на немецком рынке объяснялось частично тем, что многим японским фирмам еще предстояло пробиться туда. Кроме того, многие покупатели роботов в Германии, такие как "Фольксваген" и "Бош", предпочитали производить собственные роботы.

В середине 80-х годов в Италии было свыше 50 фирм, производящих роботы. В 1985 году итальянское производство давало робототехнической продукции на сумму 111 млрд. лир. Экспорт составлял 43,8 млрд. лир, или около 40%

изготовленных роботов. В Италии было два центра производства роботизированных и автоматизированных промышленных систем – регионы Турина и Пьяченца. К итальянским фирмам по производству роботов относились "Комау" (27,3% от общей продажи роботов в Италии в 1985 г.), ДЕА (14,2%) и "Прима индустри" (10,0%)<sup>85</sup>. Фирма "Комау", дочерняя компания ФИАТ, производила станки и системы автоматизации производства на предприятиях. Она была основана в конце 70-х годов на базе ряда фирм, выступавших ранее независимыми поставщиками ФИАТ. ФИАТ была самой автоматизированной в мире компанией по производству автомобилей – из-за трудностей с рабочей силой. ДЕА была основана в 1963 году двумя инженерами, которые ранее работали на предприятиях ФИАТ. Первая производственная линия ДЕА выпускала комплекс автоматических контрольно-измерительных приборов для автомобильных конвейеров, а затем перешла на изготовление сборочных роботов. В 1977 году была создана фирма "Прима индустри". Ее основателем стала небольшая группа инженеров, ряд из которых прежде работали в ДЕА.

К началу 1987 года на внутреннем японском рынке появились признаки насыщения его отдельными робототехническими средствами. Одним экспертом было подсчитано, что от 80 до 90% японских автомобильных конвейеров уже автоматизированы. насыщение роботами линий сборки электронных устройств было также большим, поскольку японские производители электроники в свое время активно взялись за внедрение сборочных роботов для того, чтобы повысить производительность и сдержать натиск иностранных конкурентов (особенно из Тайваня и Кореи) и растущие цены на продукцию. Быстрое насыщение рынка отражало также острую конкуренцию в японских отраслях, применявших роботы. Когда один предприниматель внедрял роботы, другие тут же устремлялись по его стопам. насыщение японских рынков заставило местных производителей роботов обратить свои взоры на другие страны, чтобы продавать туда больше, и экспорт возрос. Однако преобладает мнение, что внутренний рынок будет и далее сохранять большие возможности для расширения.

насыщение внутри страны вынуждало искать новые, более современные области использования роботов, что делало японский спрос более дальновидным по сравнению со спросом в других странах. Расчеты показывали, что рост производства роботов возможен при расширении сферы их применения в новых отраслях или на новых направлениях существующих производств.

Японские фирмы настойчиво повышают свое мастерство в дальнейшем совершенствовании программного обеспечения не только роботов, но и всего комплекса производственного оборудования. Долгое время считалось, что в этой области японские фирмы отстают от американских и европейских. Специалисты отмечают, что основным языком компьютерных программ является английский, и это создает трудности. Кроме того, японцы пытаются приспособить роботы для работы в совершенно новых областях, не связанных с промышленным производством, таких как выполнение работ, сопряженных с опасностью, подводных работ, в строительстве. Во всяком случае, сферы применения роботов неизмеримо велики.

Америка первой создала индустрию робототехники и первой сделала в ней важные изобретения. Однако начиная с 60-х годов Япония заняла доминирующее положение в этой жизненно важной области. Восхождение Японии наглядно свидетельствует о том, что сами по себе изобретения без благоприятного конкурентного "ромба" не ведут к промышленному успеху.

Первыми создавать новую отрасль начали американские фирмы. И примечательно, что среди первопроходцев оказались компании, начинавшие "с нуля", отражая характерную для Америки атмосферу, создаваемую поднимающимися как на дрожжах новыми отраслями бизнеса. Однако на этом в основном и завершилось американское конкурентное преимущество. В Японии раньше, чем в других странах, возник спрос на роботы, причем гораздо более разнообразный и требовательный, распространившийся затем на весь мировой рынок. Отдельные неблагоприятные факторы на рынке рабочей силы (нехватка квалифицированных рабочих, рост зарплаты, а также повышение курса иены) способствовали непосредственному росту и совершенствованию производства и продукции робототехники, удовлетворявшей спрос на нее на внутреннем рынке. Японские фирмы стремились производить роботы многоцелевого назначения, в то время как американские фирмы создавали сложные роботы для использования в ограниченных целях и в нетрадиционных условиях.

Вновь возникавшие японские фирмы приходили в отрасль из числа покупателей, поставщиков или из родственных производств. Подключались и небольшие, только что возникшие компании. Большинство из вновь пришедших имели опыт в использовании новейших роботов и приобрели опыт по их изготовлению уже на самом предприятии.

Японская отрасль выросла до мирового уровня, по существу, начиная с уровня каждого поставщика. Ни одна другая страна не смогла создать такой кластер. Тесные связи фирм – изготовителей роботов с поставщиками и покупателями объяснялись тем, что каждый из них зачастую совмещал в себе все три функции, что ускоряло нововведения.

Внутренняя конкуренция была острой, что стимулировало быстрое совершенствование продукции, снижение цен и выход на новые рынки. Большое число отечественных конкурентов вынуждало японские фирмы обновлять производство и продукцию, переходить на изготовление все более совершенных роботов. Конкуренция стимулировала также усилия по созданию благоприятных факторов как внутри отрасли, так и вне ее.

Условия спроса в Японии были настолько благоприятными, что экспорт приобрел решающее значение лишь в последнее время. Но насыщение внутреннего рынка, как и следовало ожидать, нацеливало на перспективу овладения внешним. Удорожание иены за последние годы лишь удваивало усилия японских фирм по расширению производства роботов. Японские производители роботов активно ищут новые области внедрения роботов. В отличие от них, американские предприниматели по-прежнему остаются на ранних этапах первоочередного внедрения передовой производственной технологии и техни-

ки, что едва ли создает условия, способствующие успеху производителей американского заводского оборудования.

Японское правительство играло скромную роль в этой важной отрасли. Это типично для истории промышленных успехов современной Японии. В достижении преимуществ в результате конкурентной борьбы за инновации в отрасли воздействие правительства носило косвенный характер. В области производства роботов политика правительства велась в направлении улучшения условий спроса и стимулирования усилий по созданию благоприятных для отрасли факторов.

В настоящее время японские фирмы по производству робототехники ведут конкурентную борьбу в условиях, которые настолько стимулируют стремление к новизне и обновлению, что вряд ли существует угроза их лидерству.



## 6

# Достижение национального конкурентного преимущества в сфере услуг

Наиболее наглядно дает о себе знать международная конкуренция в области промышленных товаров. Автомобили, видеомагнитофоны, станки – вот символы нового международного порядка. В послевоенный период торговля готовыми изделиями росла гораздо быстрее мирового валового национального продукта, причем материальные продукты являются главным объектом торговых отношений. Соответственно большинство дискуссий о достижении национального конкурентного преимущества вращается вокруг сферы производства товаров.

Однако услуги уже давно составляют значительную часть экономики большинства стран. Развитие таких видов услуг, как финансы, транспорт и связь, играет существенную роль в промышленной революции. К тому же и в сфере услуг всегда существовала определенная международная конкуренция. Компании конкурируют между собой в области перевозок, страхования, туризма и в других отраслях услуг, по меньшей мере, с начала нынешнего столетия. В целом, однако, эти отрасли носили в основном внутривострановой характер, и торговля услугами была сравнительно небольшой.

В последние годы в этих отраслях произошел поразительный сдвиг. Сектор услуг заметно растет; повышается его удельный вес в национальной экономике всех развитых стран. До сознания правительств стало доходить, что речь идет о важном компоненте национальной экономики. Одновременно растет международная конкуренция в сфере услуг. Число крупных международных образований в этой области, таких как "Макдональдс" и "Сервисмастер" (США), "Саачи энд Саачи", а также "Хаулей груп" (Англия), "Адиа" (Швейцария) и "Интернэшнл сервис систем" (Дания), стремительно растет. Недавние оценки указывают на то, что официальная государственная статистика об объеме торговли услугами серьезно недооценивает подлинный масштаб конкуренции в этой обширной области экономики<sup>1</sup>.

Различные страны значительно отличаются друг от друга по характеру национального конкурентного преимущества в отраслях услуг, так же как это имеет место в производственной области. Так, швейцарские фирмы сильны в банковском деле, торговле, организации материально-технического обеспече-

ния, оказании временного содействия, обеспечении безопасности, консалтинге и обучении. Английские фирмы занимают прочные позиции в страховании, аукционной торговле, управлении денежными операциями и в различных областях консультационных услуг. Шведским фирмам принадлежит лидирующее положение в специализированных перевозках и экологическом инжиниринге. Сингапурские фирмы сильны в судоремонте, обслуживании авиалиний, портов и терминалов и в полиграфии. И, наконец, американским фирмам принадлежит лидерство в управлении гостиничным хозяйством, в бухгалтерском учете, рекламе и большом числе других отраслей услуг. В равной мере представляет интерес и тот факт, что у ряда развитых стран (таких как Германия, Япония и Италия) лишь несколько отраслей такого рода имеют международные позиции. Однако каждая из этих стран обладает обширным сектором услуг. По мере того как международная конкуренция в области услуг растет, а сами отрасли становятся все более сложными и разнообразными, национальное конкурентное преимущество в данной области (или его отсутствие) приобретает все большее значение как для фирм, так и для целых стран.

О международной конкуренции в области услуг известно мало, но еще меньше известно о том, почему те или иные страны добились международного успеха в конкретных отраслях услуг. Поэтому в книге сделан особый упор на выявлении и изучении успешных отраслей, имеющих в каждой из десяти избранных для анализа стран. Начнем с описания сил, определяющих спрос на услуги, и источников конкурентных преимуществ у фирм, действующих в этой отрасли. И то и другое важно для понимания природы международной конкуренции в сфере услуг. Затем покажем, как инструменты, рассмотренные в предыдущих главах, могут использоваться для объяснения того, почему страны добиваются успеха на международной арене в конкретных видах услуг. Обращение к детерминантам в контексте сферы услуг позволит далее развить теорию и заложить важную основу для последующих глав, в которых рассматриваются примеры достижения международного успеха в национальной экономике.

## РАСТУЩАЯ РОЛЬ УСЛУГ В НАЦИОНАЛЬНЫХ ХОЗЯЙСТВАХ

Чтобы понять, почему отрасли услуг становятся все более важными и приобретают международный характер, нужно глубже рассмотреть как сами услуги, так и роль, которую они играют в хозяйственной жизни.

Термин "услуги" охватывает широкий круг отраслей, которые выполняют различные функции для их покупателей, но не включают в себя или включают случайно продажу реального продукта<sup>2</sup>. Услуги можно в самом широком плане подразделить на предоставляемые отдельным лицам и на те, которые предоставляются различным видам бизнеса или учреждениям. Несмотря на широту охвата и разнообразие этих отраслей, не существует их общепринятой систематизации. Как и в области готовых товаров, процесс достижения национального конкурентного преимущества в этих отраслях может быть понят на примере лишь какой-либо конкретной отрасли, так как источники преимуществ очень различны.

Определения сферы услуг подчас не слишком точны<sup>3</sup>, и возникающие вследствие этого неувязки со временем нередко еще более возрастают. Если, скажем, ремонт осуществляется на предприятии фирмы-изготовителя, то наемные рабочие считаются производственными рабочими, и поэтому средства, израсходованные на ремонт, не учитываются системами учета национального дохода. Однако если тот же ремонт производится контрактной ремонтной компанией, в этом случае и рабочие, и доход относятся к сфере услуг. Рост сектора услуг частично является результатом подобных аномалий в национальном учете.

Но есть нечто более важное, касающееся этих отраслей, чем мудреная система их учета. Чтобы понять роль этих отраслей в экономике, а также вскрыть причины отмеченных выше неувязок, необходимо понять роль этих отраслей как в деятельности фирм, так и в функционировании домашнего хозяйства. Инструментом познания здесь выступает цепочка ценности. Об этом говорилось в главе 2, чтобы показать, каким образом фирмы достигают конкурентного преимущества и как соперничают на внешнем рынке. Очевидно, что покупатели в лице фирм или учреждений (например, больницы, школы) пользуются цепочками ценности, равно как фирмы, продающие им свои услуги. В домашнем хозяйстве также имеются цепочки ценности, потому что они осуществляют дискретную деятельность на более или менее регулярной основе. В домашнем хозяйстве перечень видов деятельности разнообразен, но можно проследить много аналогий в использовании цепочек ценности фирмами.

Деятельность в сфере услуг пронизывают цепочки ценности каждой производственной (и сервисной) фирмы. Услуги по ремонту оборудования относятся к оперативной категории; предоставление услуг по оказанию временной помощи есть часть гуманитарной деятельности людей, проявляющих участие в беде или нужде. Эти услуги могут быть либо оказаны внутри предприятия, либо по контракту переданы независимым производителям услуг. Рисунок 6-1 предлагает систематизацию услуг, расположенных в соответствии с их ролью в цепочке ценности покупателя.

Множество услуг используется в домашнем хозяйстве. Типичными примерами могут служить приготовление пищи, уход за автомобилем, отдых и развлечения. Для домашнего хозяйства, как и для фирмы, необходимо выбрать, самим ли выполнять сервисные функции или нанимать кого-либо. Так, например, владелец автомобиля может сам сменить масло в своей машине либо обратиться за услугой в автосервис. То же относится к уходу за детьми, к подготовке налоговой декларации, к парикмахерским услугам и транспортным перевозкам.

Перечень услуг, оказываемых фирмам или домашним хозяйствам, быстро растет. Существуют три основных ускорителя их роста: растущая потребность в услугах, многие из которых становятся все более разнообразными и неординарными; трансформация услуг, ранее выполнявшихся на предприятии, специализированные услуги, оказываемые проходящими работниками; приватизация государственных услуг, что подчас является результатом воздействия двух ранее названных причин<sup>4</sup>.

Противоположная тенденция: то, что раньше было отдельной услугой, теперь стало частью товара или связано с ним. Ремонт, например, может быть

|   |   |  |   |  |         |
|---|---|--|---|--|---------|
| Инфра-структура фирмы   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовые услуги</li> <li>– отчетность</li> <li>– консультации по управлению бизнесом и т.п.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– юридические услуги</li> <li>– услуги по разрешению конфликтов</li> </ul>   |  | ПРИБЫЛЬ |
|   | Управление человеческими ресурсами  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– консультирование по вопросам получения компенсаций</li> <li>– медицинские услуги</li> <li>– образование и обучение</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– временная помощь</li> <li>– агентства по найму</li> </ul>   |         |
| Развитие технологий   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ контрактов</li> <li>– услуги в области дизайна</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– услуги по тестированию</li> <li>– составление программ по заказу</li> </ul>                                   |         |
|   | Обеспечение   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение рейтинга</li> <li>– консультирование по вопросам телекоммуникации</li> </ul>   |  |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– транспортные услуги</li> <li>– услуги по хранению</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– инженерные услуги</li> <li>– ремонт зданий</li> <li>– ремонт и техобслуживание оборудования</li> <li>– обеспечение безопасности</li> <li>– услуги по химчистке</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– услуги по исполнению</li> <li>– удаление отходов</li> <li>– транспортные услуги</li> <li>– услуги по хранению</li> <li>– отчетность по кредитам</li> <li>– обработка информации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– реклама</li> <li>– маркетинг прямой связи</li> <li>– обработка купонов</li> <li>– обработка данных</li> </ul> |         |
|   | ВХОДЯЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (INBOUND LOGISTICS)  | ОПЕРАЦИИ   | ИСХОДЯЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (OUTBOUND LOGISTICS)  | МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ  | УСЛУГИ  |

Рис. 6-1. Сфера услуг в цепочке ценности

осуществлен без вызова благодаря способности товара самодиагностировать свои неисправности; или же специализированная аналитическая техника может быть запрограммирована в приложенной кассете, то есть нет нужды нанимать консультанта. Однако причины, содействующие росту предоставляемых услуг, значительно перевешивают те, что ведут к их сокращению.

### Растущая потребность в услугах

Домашнее хозяйство и фирмы требуют все больше услуг, причем более сложных и высоких по качеству. Повышение роли услуг в домашнем хозяйстве имеет различные причины. Вот факторы, действующие в США, где существует самый большой в мире рынок услуг (в меньшей степени они действуют и в других развитых странах):

- растущее изобилие;
- стремление к лучшему качеству жизни;
- увеличение свободного времени;
- урбанизация, делающая необходимыми новые виды услуг (например, обеспечение безопасности)<sup>5</sup>;
- демографические изменения, ведущие к увеличению числа детей и пожилых людей, которые нуждаются во многих услугах;
- социально-экономические перемены, такие как появление семей, где муж и жена работают, нехватка личного времени и т.д.;
- усложнение покупательского спроса, ведущее к расширению самого набора требуемых услуг (например, по ведению личных финансовых дел);
- технологические изменения, повышающие качество услуг или создающие новые виды услуг (например, в области медицинского обслуживания, кабельного телевидения, получения данных по компьютерной сети).

Рост потребностей в услугах у фирм и учреждений стимулируется растущими сложностью, интернационализацией и комплексностью руководства ими. Создаются специализированные сервисные фирмы (например, временная помощь, обработка купонов, разрешение конфликтов), равно как и комплексы потребностей в таких устоявшихся отраслях услуг, как реклама, бухгалтерский учет и отчетность, консультирование, информационные системы, ведение инвестиционных банковских операций, маркетинговые исследования. Более сложная продукция и более совершенные технологии, воздействующие на цепочки ценности фирм, требуют все большего перечня услуг в области дизайна, управления и ремонта. Интернационализация конкуренции способствует росту услуг, необходимых для обеспечения торговли и руководства территориально рассредоточенными предприятиями (таких как услуги связи и набор персонала). Изменения в технологиях и в управлении приводят к появлению совершенно новых сфер услуг, таких как удаление опасных отходов производства и неразрушительное тестирование.

### **Деинтеграция деятельности по оказанию услуг**

Фирмы и частные лица нанимают все большее число специалистов, оказывающих услуги, которые раньше они делали сами<sup>6</sup>. И здесь лидируют США. Происходит увеличение самого перечня реальных услуг, а не просто смена места их предоставления.

Деинтегрируется и сам процесс оказания услуг фирмам и домашнему хозяйству как следствие растущей способности их к такой деятельности в сочетании с повышающимися конкурентными преимуществами специализированных продавцов услуг.

*Категорический императив деинтеграции.* В домашнем хозяйстве к деинтеграции подталкивают повышение уровня богатства, изменение образа

жизни, а иногда и необходимость. Многие могут позволить себе нанять кого-то для выполнения услуг, которые раньше делали сами, а также из стремления к удобству или экономии времени. Например, одинокие родители, семьи с двумя работающими оплачивают услуги, которые они не имеют возможности выполнять сами. Урбанизация делает непрактичным также выполнение некоторых работ, которые ранее делались самостоятельно (например, мойка автомобиля).

В компаниях менеджеры не хотят более заниматься второстепенными делами, даже если они могут быть успешно выполнены без привлечения чьей-либо помощи. И с такой мотивацией часто сталкиваются, например, в ряде отраслей услуг, занимающихся ремонтом зданий, обработкой заказов, составлением платежных ведомостей или в прямом маркетинге. Приходится тратить массу времени на то, чтобы найти, удержать и проконтролировать работников со стороны.

*Преимущества услуг со стороны.* В то время как люди и фирмы все более склонны получать услуги со стороны, специализированная сервисная фирма во многих случаях повышает свои преимущества по сравнению с обслуживанием производственным предприятием. Причины этого становятся более понятными, если принять во внимание цепочку ценности фирмы специализированно-го обслуживания и то, как она при этом меняется.

В большинстве отраслей услуг (хотя и не во всех) многие выполняемые функции строятся на интенсивном использовании труда, особенно на таких решающих участках, как текущие операции в банке, аудиторские функции при учете, очистные и уборочные работы в компании по ремонту зданий. В то же время растет интенсивность использования капитала.

Наиболее важной причиной трансформации цепочки ценности в обслуживающих фирмах является информатизация. Сервисные фирмы все больше используют компьютеры или компьютеризованные методы, чтобы выполнять старые и новые функции, лучше контролировать операции, продуктивнее использовать персонал. Гаражи оснащены диагностирующими компьютерами, фирмы по проверке бухгалтерско-финансовой деятельности используют персональные компьютеры для выполнения аудиторских функций, а авиалинии в значительной мере автоматизировали процессы резервирования и продажи билетов.

Интенсивность использования капитала и повышение производительности обеспечиваются также внедрением специализированного оборудования, которое позволяет автоматизировать деятельность сервисных фирм. Например, специализированные машины и контейнеры преобразили систему удаления отходов и мусора. Специальные уборочные машины повысили производительность труда при выполнении услуг по ремонту зданий.

Внедрение новой техники является и причиной, и следствием изменений в структуре отрасли, источником конкурентного преимущества. Для большинства сервисных отраслей эффект от укрупнения масштабов предприятий невелик (отчасти из-за того, что услуги должны быть оказаны около или в расположении заказчика, а работа трудоемкая). В результате многие сервисные отрасли очень раздроблены и насчитывают множество небольших фирм, оказывающих услуги на локальной основе. В наши дни, однако, многие сервисные отрасли быст-

ро консолидируются. Крупные комплексные (многоотраслевые) сервисные фирмы возникли в таких несопоставимых сферах, как стирка и химчистка, гостиничное хозяйство, управление больницами и кладбищами, а это, в свою очередь, ускорило интернационализацию конкуренции в сервисных отраслях.

*Развитие многоцелевых сервисных фирм.* Основу развития крупных комплексных сервисных фирм составляет систематизация и в некоторых случаях стандартизация процесса предоставления услуг. Фирма способна последовательно и эффективно повторять предоставление услуг во многих местах, когда создает стандартизованные службы, методологию, процедуры управления поведением персонала и автоматизирует индивидуальное исполнение заявок клиентов<sup>7</sup>. Способность систематизировать предоставление услуг есть частично результат тенденции к более узкой специализации услуг, предоставляемых в индивидуальном сервисном учреждении. Например, вместо гаражей есть центры быстрой замены масла, глушителей, трансмиссий и ряд других специализированных служб по уходу за автомобилем. Консалтинговая фирма широкого профиля уступила место фирмам, выполняющим узкоспециальные услуги в таких областях, как административное руководство, прямой маркетинг, разработка стратегии, помощь в выборе инвестиционного советника. Специализация ведет к новым возможностям систематизации, автоматизации и к приспособлению цепочки ценности к узким сервисным функциям.

Организуя стандартизованные службы во многих районах, многоцелевая фирма может получить значительные конкурентные преимущества перед одноцелевыми фирмами как в самом процессе предоставления услуг, так и при выполнении дополнительных операций (обеспечение, управление людскими ресурсами, технологическое развитие, инфраструктура). Многоцелевая фирма получает больше возможностей для достижения цели через оптовые закупки товаров сразу для всех своих точек. Она пользуется эффектом экономии при наборе рабочей силы, ее обучении и мотивации (создание учебных центров, составление стандартизированных учебных материалов, обеспечение служебного продвижения работающих на фирме). Многоцелевая фирма может распределить издержки за пользование недвижимостью и учетно-бухгалтерские расходы на все свои точки. У нее также есть большие возможности доступа к рынку фондов общественного капитала. И, что более важно, многоцелевая фирма может позволить себе проводить официальные и неофициальные исследования по систематизации предоставления услуг и внедрению более специализированной технологии. А это ведет к получению преимуществ по основному профилю фирмы. Многоцелевая сервисная фирма находится всегда на острие внедрения передовой технологии в своей отрасли. Такая ее способность к внедрению нового оставляет далеко позади возможности индивидуальных участников.

Многоцелевая фирма может также позволить себе крупномасштабную рекламу на местном или даже общенациональном уровне. Она экономит на маркетинге, фактурировании и материальном обеспечении благодаря тому, что имеет несколько своих точек в конкретном географическом районе. Например, фирма "Уол Март" разместила конторы, предоставляющие услуги со скидкой, вокруг расположенных в районе крупных оптовых магазинов, что позволило организовать прямую и недорогую поставку товаров в сравнении с системой

индивидуальных торговых точек. Фирма "Мариотт" использует систему централизованных закупок и поставок продовольствия для снабжения своих многочисленных отелей и магазинов. И таких примеров множество.

В некоторых сервисных отраслях можно добиться эффекта масштаба через управление разбросанными мастерскими, повышая насыщенность инвестициями. Того же эффекта можно достичь, удалив от клиента место, где предоставляется услуга. Включение более эффективной системы технического обеспечения и телекоммуникаций в сочетании с информационной техникой в цепочку ценности и во многие материальные продукты привело к тому, что некоторые сервисные услуги могут предоставляться в месте, удаленном от клиента. Диагностические программы, осуществляемые по телефону, способны проверить качество продукта и в некоторых случаях исправить его. Системы связи позволяют обрабатывать на расстоянии данные, осуществлять телемаркетинг, давать справки. Тесно связаны с этим центры деятельности в особо чувствительных сферах, предназначенных для обслуживания регионов, государств и даже всего мира. К примеру, клинические лаборатории выполняют ряд анализов в рассредоточенных местных центрах, а те, которые требуют дорогостоящего оборудования и высококвалифицированных специалистов, проводят исследования в региональных центрах.

В дополнение к названному укажем на два убедительных преимущества специализированного поставщика услуг перед неспециализированным, а именно конкуренцию и сфокусированность на клиенте. Специализированный исполнитель услуг выдерживает конкуренцию благодаря количеству услуг и качеству их исполнения. Когда услугами занимается отдел на производственном предприятии, это как бы учетно-калькуляционный центр. Его можно и следует рассматривать в сравнении с теми, кто предоставляет услуги со стороны, ибо трудно воспроизвести на практике давление и стимулы конкуренции.

Специализированная фирма может нанять и обучить персонал лучше, использовать более продуктивные методы, лучшее оборудование и исполнять заказы дешевле и качественнее. Специализированная фирма сосредоточивает все свое внимание на сервисной деятельности, являющейся второстепенным делом для компаний, предоставляющих услуги наряду с профильными операциями, что, кстати, проявляется и в статусе ее соответствующих работников. Независимый исполнитель услуг сам приспособливает любой аспект цепочки ценности к конкретной услуге.

Под давлением интенсивной конкуренции многим фирмам становится все труднее оправдывать неэффективную и непроизводительную работу своих департаментов, занимающихся предоставлением услуг. Услуги эти исполняются фирмой, как правило, с помощью собственных технологий, приспособлены к ее специфическим задачам и требуют сложной координации с другой деятельностью. По мере того как специализированные сервисные фирмы приобретали опыт, а связь делалась все более быстрой и надежной, трудности ведения дел с продавцами услуг со стороны уменьшались, и все больше компаний признавали выгоды сотрудничества с такими фирмами.

Возросшая цикличность работы многих отраслей также ускорила процесс деинтеграции. Цикличность усиливает неэффективность сервисных отделений



на фирмах. Фирмы обращаются к ремонтным компаниям, специализированным консультантам, к фирмам в области "публик релейшнз" и к другим фирмам со стороны, перемещая расходы на услуги из категории фиксированных издержек в переменные.

### **Приватизация общественных услуг**

Третья причина роста сектора услуг, хотя и менее распространенная, чем две другие, – это тенденция к приватизации сектора общественных услуг в ряде стран. Благодаря этому произошел сдвиг от затрат внутри государственных организаций к доходам в частном секторе услуг. Пожалуй, приватизацию общественного сектора лучше всего рассматривать как форму деинтеграции. В этом свете можно рассмотреть, как действуют многие из описанных выше сил. Широко признается неэффективность государственных учреждений. Во многих сервисных отраслях отмечалось большое стремление к тому, чтобы разрешить частным компаниям войти в состав отрасли и ощутить их растущие эффективность и блага конкуренции. Консервативные взгляды, распространившиеся за последние десятилетия во многих странах, дали важный толчок в этом направлении. В числе отраслей, где приватизация распространена наиболее широко, – уборка мусора, средства телекоммуникации, здравоохранение, образование и даже управление тюрьмами и исправительными учреждениями. Приватизация способна не только улучшить обслуживание, снизить стоимость услуг, повысить их качество, но и содействовать интернационализации сферы услуг. За редким исключением, сервисные организации, принадлежащие правительству, не конкурируют на международном рынке<sup>8</sup>.

### **МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ**

Ощутимым результатом всех этих явлений стали возникновение и стремительный рост во многих странах сектора услуг, распространение их новых видов, возникновение нового поколения более крупных и развитых сервисных компаний. Современная техника и методы руководства проникают и в сферу услуг, пожалуй, даже более быстрыми темпами, чем они проникали в производственные отрасли некоторое время назад. Сейчас не только изменилось положение сферы услуг в национальной экономике многих стран, но и были заложены основы для новой эры международной конкуренции.

Международная конкуренция в сфере услуг принимает различные формы. Для понимания этих форм следует вернуться к идеям, изложенным в главе 2, где говорится о характере и стратегии международной конкуренции. Сервисная фирма, как и производственная, конкурирует на мировом рынке тем же путем, каким она расширяет свою деятельность на региональной или глобальной основе и координирует операции в разных странах. Из-за природы большинства услуг многие виды деятельности в цепочке ценности сервисной фирмы должны осуществляться в том месте, где находится их покупатель. В результате фирма час-

то создает в каждой стране офисы или отделения, которые и предоставляют услуги.

”Большая восьмерка” бухгалтерских фирм, например, расположила свою штаб-квартиру в США, однако ее офисы распространены по всему миру. Свобода действий возможна при выборе местонахождения вспомогательных подразделений фирмы, занимающихся совершенствованием и модернизацией техники, обучением кадров и закупками. Многие из них обычно приходится на страну базирования.

### Типы международной конкуренции в сфере услуг

В чистом виде имеются три формы международной конкуренции в сфере услуг. Однако на практике встречаются гибриды двух, а то и трех форм сразу<sup>9</sup>.

1. *Мобильные покупатели направляются в ту страну, где услуги производятся.* Один из способов решения проблемы выполнения услуги по месту расположения заказчика – поехать к тому, кто ее производит. Здесь налицо и преобладающий вид международной конкуренции во многих традиционных видах услуг, но также и новые услуги, такие как туризм, образование, медицинская помощь, ремонт судов, хранение или складирование товаров, услуги авиапортов, организация региональных штаб-квартир для компаний<sup>10</sup> и для международных организаций. Вариантом этой формы международной конкуренции в сфере услуг может быть стремление многонациональных фирм предоставлять услуги, которыми пользуется все предприятие, в одной из стран, где фирмы уже действуют. Мобильный покупатель направляется в такую страну, чтобы получить услугу, которая либо больше ему подходит, либо стоит дешевле аналогичной услуги, предоставляемой у себя на родине или где-либо еще, даже с учетом стоимости поездки.

2. *Фирмы одной страны предоставляют услуги в других странах, используя для этого свои внутренний персонал и технические средства.* Некоторые услуги могут быть предоставлены иностранным покупателям с использованием имеющихся у фирмы персонала и технических средств: например, при консультировании в вопросах предпринимательства или архитектуры, когда профессионалы направляются к месту нахождения клиента для сбора данных или представления результатов. Другой пример – из области инжиниринга, когда основной обслуживающий персонал находится у себя в стране и за рубежом временно командирована группа специалистов, чтобы собрать необходимые данные, поработать с клиентами или понаблюдать за ходом сооружения или установки оборудования.

Эта форма международной конкуренции в области услуг преобладает там, где не требуется частое поддержание контактов с заказчиком и заказ выполняется к определенному сроку или где заказчик может легко связаться издалека с сервисной фирмой. Так, перестрахование – это пример услуги, при которой соглашение достигается по телефону или через брокеров, находящихся в других странах. Например, английская компания ”Ллойдс” большинство своих операций за рубежом осуществляет через сотрудников и технические средства,

находящиеся по преимуществу в Лондоне или вблизи него. Другим примером этого типа услуг могут служить услуги по специализированному тестированию, компьютерным операциям, лизингу или проведению денежных операций.

3. *Фирмы данной страны предоставляют услуги в других странах через посредство сервисных фирм, находящихся за рубежом и обслуживаемых персоналом, либо направленным из страны базирования фирмы, либо набранным из числа местных жителей.* Пожалуй, наиболее распространенным примером международной конкуренции в области сервиса может служить следующий: сервисные фирмы одной страны предоставляют услуги в других странах через сеть своих зарубежных офисов или других отделений. Служащих данной фирмы направляют за рубеж, чтобы основать там представительства, но на работу нанимают и местных жителей, обучают их, чтобы со временем они смогли играть важную роль в бизнесе фирмы. Эта форма международной конкуренции превалирует в бухгалтерско-аудиторском деле, рекламе, гостиничном деле, ресторанах быстрого обслуживания, прокате автомобилей, оказании временной помощи, промышленных прачечных, а также в таких традиционных сферах, как морские перевозки и банковское дело.

Первые два типа международных услуг относятся к внешней торговле. Третий считается областью иностранных инвестиций. Впрочем, различия нередко носят здесь лишь количественный характер. Более важными, чем неясно очерченные границы форм услуг, являются их гибриды, будь то либо в виде отдельной отрасли, либо в рамках конкретных компаний. В бухгалтерско-ревизорской фирме, например, основная часть работы за рубежом выполняется местными бухгалтерами и ревизорами, однако для анализа специальных вопросов или для контроля за выполнением особо важных проектов специалисты направляются из головной конторы. В одной и той же отрасли конкуренты могут применять различные гибриды. Например, в консалтинге крупные фирмы часто располагают офисами за рубежом, в то время как небольшие фирмы направляют за рубеж своих служащих для работы с клиентами. Международная торговля и иностранные вложения тесно переплетены между собой во многих сервисных отраслях, так же как они зачастую переплетены при производстве товаров в материально-вещественной форме.

На мировом рынке также формируются альянсы с фирмами из других стран. Почти всегда эти альянсы приводят интернациональную сервисную фирму к партнерству с местными фирмами. В строительстве, например, такие американские фирмы, как "Бехтель" и "Флюор", могут действовать в качестве менеджеров проекта, использовать итальянские и немецкие фирмы в качестве партнеров, ответственных за специфические вопросы, а также привлекать корейские или филиппинские фирмы для поставки основной массы работников и обеспечения первоклассного контроля. Вообще, различные функции в цепочке ценности в области строительства часто делятся между фирмами различных стран в соответствии с их преимущественным положением среди конкурентов.

В большинстве отраслей услуг международные конкуренты сосуществуют с местными, причем последние часто несут ответственность за осуществление основной массы продаж. Поэтому обычным делом в сервисных отраслях являются различные формы протекционизма. Эти помехи импорту варьируются от разли-

чий в режиме (таких как разные правила, регулирующие банковские резервы), дающих преимущества отечественным фирмам в сравнении с иностранными, до прямого запрета на участие иностранных фирм в некоторых видах бизнеса (например, зарубежные фирмы не допускаются к участию в осуществлении некоторых японских и американских правительственных проектов в строительстве). Торговые барьеры часто были одной из причин преобладания третьего типа международной конкуренции в сфере услуг.

Международная конкуренция зачастую обостряется на некоторых участках, особенно там, где находятся процветающие или требовательные покупатели или где потребности особенно интернационализированы. В отелях, например, международная конкуренция проявляется прежде всего в части их роскоши и обслуживания деловых поездок. В области страхования международная конкуренция проявляется главным образом при страховании специализированной собственности, от несчастных случаев и при перестраховании. Вполне естественно, что международная конкуренция преобладает более всего в тех отраслях и сегментах, где глобальная фирма получает наивысшие преимущества или сталкивается с минимальным сопротивлением со стороны местных фирм.

### **Интернационализация конкуренции в сфере услуг**

Масштабы и важность международной конкуренции в области услуг продолжают расти. Вооружившись пониманием сути перемен, происходящих в сервисных отраслях и типах международной конкуренции в них, можно понять, почему это происходит.

За последние десятилетия растущая международная конкуренция в сфере услуг была стимулирована рядом нижеперечисленных обстоятельств.

*Сходство сервисных потребностей.* Многие потребности в услугах одинаковы в большинстве стран, а в отдельных их видах – и во всем мире. Например, клиент в любой стране ожидает одинаковой услуги от агентства временной помощи, несмотря на то что некоторые местные условия и правила могут варьироваться. По мере того как конкуренция приобретает глобальные масштабы, сами фирмы многих стран тоже требуют квалифицированных деловых услуг. Характер многих сервисных служб позволяет им также подстраиваться под местные условия при относительно небольших издержках. Тем самым фирма, предоставляющая услуги во всем мире, оставляет мало возможностей для земляка-конкурента.

*Появление более мобильных и более информированных покупателей услуг.* Большой доступ к информации во всем мире, скоростные транспортные средства, упрощение и доступность международных поездок позволяют потенциальным клиентам системы услуг обращаться к лучшим мировым фирмам. У покупателей, имеющих широкие взгляды, гораздо чаще возникает желание обратиться за услугой к иностранным сервисным фирмам, работающим в данной стране, чем полагаться только на отечественные. Кроме того, покупатели обычно хорошо информированы о том, где услуги лучше. Ослабление валютных ограничений облегчает процедуру оплаты услуг в другой стране.

*Подъем крупных предприятий и географические масштабы.* Те же преимущества, которые привели к возникновению отечественных многоцелевых сервисных фирм, способствуют и возникновению международных штаб-квартир. Использование эффекта масштаба позволяет глобальным фирмам распределять затраты на развитие технологии, системы обучения и на другую деятельность, на свои отделения по всему миру, равно как и воспользоваться любой мелочью при закупках. Глобальная фирма имеет и другие преимущества. Она может обслуживать клиентов любой страны повсюду в мире, не вступая в конкуренцию с местными фирмами. Репутация международной торговой марки способна затмить репутацию местных фирм. Квалифицированный персонал и новейшее техническое оснащение могут быть эффективнее использованы, когда они применяются в интересах любой нуждающейся в них страны, причем зачастую они дополняют местные возможности.

*Растущая мобильность персонала.* Способность получать эффект от масштаба операций возрастает, поскольку служащие фирм способны отправляться в другие государства для предоставления там услуг при условии, что для этого потребуется сравнительно короткое время. Две причины мобильности – наличие реактивных самолетов и возможности перевозки тяжелого багажа.

*Большие возможности контакта с далеко находящимся покупателем.* При посредстве телефона, постоянных линий связи, быстрой доставки посылок и многих других возможностей становится легче поддерживать связь или непосредственно общаться с покупателями, даже если они находятся в зарубежных странах. Например, так происходит в сфере компьютерного обслуживания и операций тестирования. Автоматизация уменьшает потребность в обслуживающем персонале в расчете на единицу услуг, снижая тем самым необходимость в командировках, и облегчает взаимодействие с удаленным покупателем.

*Сохраняющиеся большие различия между странами в стоимости, качестве и перечне услуг, предоставляемых местными фирмами.* По-прежнему существуют большие различия в стоимости и качестве услуг в различных странах. И, что еще важнее, по уровню развития сектора услуг разные страны различаются даже больше, чем по развитию обрабатывающих отраслей. Создание крупных, многоцелевых сервисных фирм гораздо дальше продвинулось в США и Великобритании по сравнению с большинством других стран. Эта неоднородность создает стимул для клиентов совершать подчас далекие поездки для получения услуги в лучшем для этого месте, а для ведущих сервисных фирм – стремиться к лучшему обслуживанию зарубежных клиентов, созданию своих офисов обслуживания за рубежом.

Все эти обстоятельства привели к росту интернационализации услуг, несмотря на сравнительно высокие торговые барьеры. Вопрос о снижении таких барьеров с помощью международных соглашений стоит в числе приоритетных в повестке дня Уругвайского раунда переговоров ГАТТ. Хотя процесс идет медленно, факторы интернационализации конкуренции в сфере услуг будут, по видимому, действовать и далее.

## ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СФЕРОЙ УСЛУГ И ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Как видно из изложенного выше, существует тесная связь между отраслью услуг и промышленным производством. За последние годы эта связь привлекла к себе большое внимание. Ни одна страна не может позволить себе игнорировать ее, равно как не может ожидать, что сектор услуг заменит потерянные экспортные возможности производственного сектора.

Упомянутая взаимосвязь важна для национального конкурентного преимущества в обеих сферах.

При этом существует не один, а три четко различающихся между собой типа связей, которые воздействуют на отрасли услуг.

*Отношения покупатель – поставщик.* Первый тип связи уже разбирали выше. Это связь между сферой услуг и цепочкой ценности для покупателя. Как мы установили, многие сервисные отрасли возникли в результате деинтеграции производства на фирмы, производящие материально-вещественные продукты и предоставляющие услуги. Отсюда вытекают два последствия.

Первое: без местных производственных фирм спрос на услуги ограничен. Хотя сами сервисные фирмы тоже покупают услуги, многие отрасли сервиса существенно зависят от производственных фирм.

Второе: структура производственного сектора страны способна серьезно повлиять на виды и объем спроса на услуги, а также на сложность самих этих услуг. Например, без передовых в своем деле, прогрессивно мыслящих производственных фирм едва ли будут созданы высокоспециализированные фирмы программного обеспечения или специализированные консалтинговые фирмы.

*Услуги, связанные с продажей готовых продуктов.* Второй тип связей между производственной и сервисной сферами возникает, когда продажа материально-вещественных товаров порождает спрос на их обслуживание. Продажа компьютеров, например, может привести к появлению спроса на создание по заказу индивидуальных программ к ним, передаче данных или услуг по обучению. Продажа некоторых видов оборудования (например, подъемников) порождает необходимость их обслуживания. Другой пример касается связи экспорта из страны практически любого товара с услугами по его страхованию, финансированию и транспортировке.

Успех в сбыте на международном рынке товаров, производимых фирмами данной страны, может содействовать продвижению за рубеж услуг соответствующих фирм, как об этом уже говорилось в главе 3. Услуги, предоставляемые фирмами той же страны, могут быть более выгодными, поскольку сервисная фирма знакома с определенным перечнем производимых товаров или имеет опыт их обслуживания.

Фирмы – производители товаров могут способствовать таким предложениям путем активной рекомендации отечественных фирм по обслуживанию этих товаров.

*Готовые товары, связанные с продажей услуг.* Третий тип связей между сферами производства и услуг противоположен предыдущему. Предоставление некоторых услуг, таких как проектно-конструкторские работы или консультации по управлению, может создать спрос на оборудование или другие изготав-

ливаемые сопутствующие товары. Имеющие международный успех сервисные фирмы данной страны могут тем самым содействовать продаже производимой продукции из данной страны. Это давно имеет место в проектно-конструкторских услугах и в капитальном строительстве. Так, успех за рубежом ведущих американских компаний по проектно-конструкторским и строительным услугам сыграл важную роль за рубежом в продаже таких экспортно безнадежных товаров, как тракторы "Катерпиллар", обогревательные установки, вентиляционное оборудование и кондиционеры "Кэрриер", "Йорк" и "Трэйн", а также электрооборудование фирм "Дженерал электрик" и "Вестингауз". Шведские консультанты по проектно-конструкторским работам также помогли сбыть шведскую продукцию для строительства таких объектов, как порты, водонапорные башни, подземные нефтехранилища, и продукцию всех сфер шведской техники<sup>11</sup>.

Связи между производственными и сервисными фирмами значительно различаются по прочности и длительности. Отношения покупатель – продавец необходимы и важны, в то время как другие две формы связей различны для отрасли услуг по их значению и временной продолжительности. Связи эти наиболее прочны, когда существует техническая стыковка между производимым товаром и его обслуживанием и когда их покупают вместе.

Связь между произведенными товарами и их обслуживанием обычно наиболее прочна вначале. Так, например, первые экспортные продажи американских компьютеров более активно влекли за собой соответствующие услуги, чем последующие. На первых порах американские сервисные фирмы превосходили иностранцев в опыте обслуживания американской техники вследствие большего числа конкурентов, действующих в США. Однако это превосходство со временем ушло, поскольку обслуживание компьютеров фирм ИБМ и ДЕК стало более доступно для иностранных продавцов.

По мере того как покупатели становятся более информированными и разборчивыми, они начинают понимать, что поставщики услуг какой-либо страны не обладают большими преимуществами при обслуживании товаров этой страны, если продукция ее не слишком сложна, а техническая связь между товарами и услугами по их ремонту не очень значительна. Однако преимущества первых поставщиков нового товара зачастую создаются за счет связей между производством и сервисом. Эти преимущества сохраняются и тогда, когда связи ослабевают по мере выпуска новой продукции. Англия, например, завоевала прочное положение в мире во многих областях услуг, связанных с торговлей, в силу того, что эта страна первоначально завоевала престиж торгующей нации. Инфраструктура за рубежом и привилегии, приобретенные в первоначальный период торговли, превращаются в длительный фактор получения преимуществ в конкуренции и для некоторых английских сервисных фирм.

## **НАЦИОНАЛЬНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Для различных стран характерны разные источники национальных конкурентных преимуществ в сфере услуг. Рисунок 6-2 отражает наиболее надежную

Рис. 6-2. Примеры национальных конкурентных преимуществ в отраслях международного сервиса

| Отрасль  | Дания<br>Германия | Италия | Корея<br>Япония | Швеция<br>Сингапур | Англия<br>Швейцария | США |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------------------|---------------------|-----|
| <b>ПРОДОВОЛЬСТВИЕ</b>  |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Рестораны быстрого обслуживания                              |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Торговля/доставка на дом                                     |                   |        |                 |                    |                     | X   |
| <b>РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ</b>                                    |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Магазин при промышленном предприятии                         |                   |        |                 |                    |                     | X   |
| Специальные базы-магазины                                    |                   |        | X               |                    | XX                  |     |
| <b>ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ</b>                                |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Школьное и университетское                                   |                   | X      |                 |                    | X                   | XX  |
| Послевузовское образование                                   |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Обучение на фирмах   |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| <b>ДОСУГ</b>   |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Развлечения  |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Участие в аукционах  |                   |        |                 |                    | XX                  |     |
| <b>МЕДИЦИНА</b>  |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Медицинское обслуживание                                     |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Управление медицинскими учреждениями                         |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| <b>ПУТЕШЕСТВИЯ<sup>1</sup></b>                               |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Отели  |                   |        | X               |                    |                     | XX  |
| Прокат автомобилей   |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Авиаинии   | X                 |        |                 | X                  | X                   | X   |
| <b>ОБЩИЕ СФЕРЫ БИЗНЕСА</b>                                   |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Бухгалтерский учет   |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Юридические услуги   |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Реклама  |                   |        |                 |                    | XX                  | XX  |
| Связи с общественностью                                      |                   |        |                 |                    | X                   | X   |
| Консалтинг в вопросах управления                             |                   | X      |                 |                    | X                   | XX  |
| Проектно-конструкторские и архитектурные услуги <sup>2</sup> | X                 | X      | X               | X                  | X                   | XX  |
| Строительство  |                   |        | X               | X                  | X                   | XX  |
| Экспертиза контрактов  |                   |        |                 |                    |                     | X   |
| Услуги в области дизайна                                     |                   | XX     |                 |                    |                     |     |
| Временная помощь   |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Промышленная стирка/поставка фурнитуры                       | X                 |        |                 |                    |                     | XX  |
| <b>Услуги охраны</b>   |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Услуги охраны  |                   |        |                 | X                  |                     | X   |
| Ремонт сооружений  | X                 |        |                 | X                  | X                   | X   |
| Ремонт и обслуживание оборудования                           |                   |        |                 | X                  |                     |     |
| Вывоз отходов и мусора, связанное с этим управление          |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| <b>ТОРГОВЫЕ УСЛУГИ</b>                                       |                   |        |                 |                    |                     |     |
|  |                   |        | X               |                    | XX                  | XX  |



Рис. 6-2 (продолжение)

| Отрасль                               | Дания<br>Германия | Италия | Корея<br>Япония | Швеция<br>Сингапур | Англия<br>Швейцария | США |
|---------------------------------------|-------------------|--------|-----------------|--------------------|---------------------|-----|
| <b>ФИНАНСЫ</b>                        |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Кредитные карточки                    |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Финансирование потребителей           |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Кредитная отчетность                  |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Услуги торгово-инвестиционных банков  |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Услуги коммерческих банков            |                   |        |                 |                    | XX X                | XX  |
| Лизинг                                |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Управление денежным обращением        |                   | XX     |                 |                    | XX XX               | XX  |
| Перестрахование                       |                   |        | X               |                    | X XX                |     |
| <b>ИНФОРМАЦИЯ</b>                     |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Обработка информации                  |                   |        |                 |                    |                     | XX  |
| Индивидуальные программы <sup>3</sup> |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| Передача информационных данных        |                   |        |                 |                    | X                   | XX  |
| <b>ТРАНСПОРТ</b>                      |                   |        |                 |                    |                     |     |
| Авиаперевозки грузов                  |                   | X      |                 |                    |                     | X   |
| Аэропорты                             |                   | X      |                 |                    |                     |     |
| Судоходство                           | X                 |        | X               | X                  | X                   |     |
| Портовые услуги                       |                   |        |                 | X                  |                     |     |
| Ремонт судов                          |                   |        |                 | X                  |                     |     |
| Управление снабжением                 |                   |        |                 |                    | X                   |     |
| Станции обслуживания                  |                   |        |                 |                    | X                   | X   |

Условные обозначения:

XX — ведущее положение;

X — заметное положение.

Примечания:

<sup>1</sup> Без туризма в данную страну.

<sup>2</sup> Национальные позиции в инжиниринге отражаются в различных типах проектов.

<sup>3</sup> По данной статье существенные позиции имеет также Франция.

Источники: Оценки автора в результате интервью на производстве, изучения дел фирм, извлечений из опубликованных данных.

(из всей доступной) информацию в отношении международного лидерства среди стран в услугах, имеющих прочное конкурентное положение в мире. Данные о международной конкуренции в сфере услуг весьма несовершенны<sup>1,2</sup>. Рисунок 6-2 представляет собой синтез источников, включая доступную правительственную статистику, справочники компаний, опубликованные статьи, обстоятельные интервью на производстве, а также заключения местных исследовательских групп. Эту схему следует рассматривать как сводку оценок, сделанных хорошо информированными специалистами. Несомненно, здесь могут быть и некоторые ошибки и пропуски.

США, Англия и Швейцария относятся к числу стран с наибольшим числом международных позиций в отраслях услуг. Это положение не изменится, если включить все страны, а не только упомянутые в схеме. Такие важные страны,

как Германия, Япония и Италия, имеют международные позиции лишь в нескольких отраслях услуг, хотя их отечественные секторы услуг значительны и находятся на подъеме.

Одни и те же детерминанты национальных конкурентных преимуществ характерны как для производственных отраслей, так и для сервисных<sup>13</sup>. Нет смысла повторять изложенное в предыдущих главах с подчеркиванием тех национальных характеристик отраслей обслуживания, которые особенно бросаются в глаза. Лучше на базе теоретических положений обратиться к анализу двух конкретных отраслей.

### Действие факторов, сопутствующих сервису

Значение факторных условий для состояния конкуренции в услугах зависит от конкретной отрасли. В отраслях, где получателя привлекает страна (тип 1), факторные условия обычно имеют важное значение для успеха. Например, туризм в большой степени зависит от климата и географии, а уровень образования и здравоохранения зависит от квалификации местных кадров. Услуги, которые предоставляются преимущественно местными силами и средствами (тип 2), также весьма чувствительны к внутренним факторным условиям.

Однако, что касается услуг, предоставляемых через сеть зарубежных отделений (тип 3), решающими зачастую являются другие детерминанты. При этом типе конкуренции в сфере услуг большая часть ее специалистов работает в стране, где предоставляются услуги. Успех здесь зависит более от методов, техники и особенностей работы сектора услуг в стране базирования. Условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли во многих случаях оказываются решающими детерминантами.

Географическое положение играет важную роль в некоторых отраслях услуг. Большие возможности Сингапура по ремонту судов объясняются его расположением на важнейших судоходных маршрутах между Ближним Востоком и Японией. Расположение Швейцарии на пересечении европейских торговых путей частично является причиной ее успеха в сфере торговых услуг. Сродни фактору географического положения страны и ее временной пояс. Положению Лондона как финансового и торгового центра способствует его расположение между Америкой и Азией, а это означает, что работники сферы услуг, находясь в Лондоне, могут свободно общаться в течение одного рабочего дня с этими регионами.

В целом стоимость труда квалифицированных и полуквалифицированных работников в своей стране не является важным источником конкурентного преимущества для большинства разбираемых отраслей. Услуги, требующие квалифицированных специалистов, обычно выполняются через местные отделения за рубежом. Однако в ряде отраслей, особенно в строительстве, существует крупномасштабный экспорт рабочей силы из стран, где она дешевле. Это одна из причин того, почему корейские строительные фирмы пользуются международным успехом в ряде рыночных секторов.

В то время как менее квалифицированная рабочая сила обычно не играет

важной роли в конкуренции на международном рынке услуг, специалисты высокой квалификации и с большим опытом из той же страны могут иметь исключительно важное значение. Услуги, особенно в области бизнеса, требуют от персонала глубоких знаний в управленческих дисциплинах, в проектно-конструкторских и научно-исследовательских областях. Растущие комплексность и специализация во многих отраслях услуг означают, что механизмы создания передовых факторов становятся все более важными при конкуренции в сфере услуг. Например, в США на качество услуг в сфере бухгалтерского учета, управленческого консалтинга и рекламы оказывает влияние наличие большого числа бакалавров и магистров по деловой администрации. Лишь в немногих других странах существует подготовка бакалавров в области услуг. В Соединенных Штатах созданы также школы гостиничного бизнеса и готовится большое число компьютерных программистов. Обширные исследования в области здравоохранения способствуют повышению качества медицинских услуг. В Англии имеется пул хорошо обученных и относительно невысоко оплачиваемых инженеров и других квалифицированных специалистов, в результате чего Англия славится высоким уровнем инженерно-конструкторских работ, консалтинга, экспертизы контрактов для иностранных клиентов.

Во многих отраслях услуг важную роль могут играть язык страны и владение ее гражданами иностранными языками. Многие услуги требуют экстенсивного общения с покупателями, не говоря уже о необходимости контактов между различными офисами фирмы. Английский язык в качестве родного является важным достоинством, поскольку во многих странах мира он является первым или, по крайней мере, вторым языком. Свободное владение несколькими языками, о чем говорилось ранее, — одна из важных причин того, почему Швейцария наравне с США и Англией рассматривается как серьезный конкурент в области международных услуг. Своим успехом Сингапур как растущий центр услуг также частично обязан своему англоговорящему населению.

В равной мере для многих сфер услуг важна способность их работников легко вступать в контакт с представителями других культур. И здесь вновь проявляются преимущества швейцарцев. Они часто не только владеют иностранными языками, но и их знакомство со многими культурами дает им преимущества в отношениях с клиентами, равно как и швейцарский нейтралитет. Однако Швеция, имеющая возможность пользоваться некоторыми из тех преимуществ, которые характерны для Швейцарии, не добилась подобного успеха в сфере услуг вследствие (помимо других причин) ее более узкой базы, сильного вмешательства правительства в область предоставления услуг (в условия спроса) и неблагоприятного климата для начинающих (стратегия фирм, структура и соперничество).

Недостаток рабочей силы или ее высокая стоимость всегда подстегивают внедрение автоматизации и развитие сферы услуг. Многие отрасли революционизирует новая техника, большей частью относящаяся к информационной. Эта техника сокращает долю живого труда в сервисе и повышает производительность персонала. Высокая зарплата в стране подсказывает фирмам такие методы модернизации отрасли. На ранней стадии это был источник преимущества для США, и до сих пор это справедливо для многих отраслей услуг в этой стране,

где фирмы внедрили новую технику, чтобы справляться с высокой стоимостью вызова специалиста и постоянного дежурства персонала.

Однако прирост новой рабочей силы в последнее десятилетие, кажется, стал одной из основных причин утраты американскими фирмами динамизма в сравнении с иностранными фирмами в некоторых отраслях услуг. В Швеции, например, оплата рабочих сферы услуг примерно та же, что и в производственных отраслях, при высокой средней заработной плате. В некоторых отраслях фирмы далеко обогнали США и Англию по автоматизированным услугам. В Швеции нередко можно встретить полностью автоматизированные автозаправочные станции, то есть без обслуживающего персонала. Значительная роль правительства в сфере услуг в таких странах, как Швеция и Германия (об этом речь пойдет ниже), пока лишь мешала попыткам дать таким преимуществам проявиться в позициях этих стран на мировом рынке услуг.

### Условия спроса

В наши дни условия спроса, пожалуй, являются самым мощным детерминантом в достижении национальных конкурентных преимуществ в сфере услуг, подобно тому как это было с товарами широкого потребления в 50-х и начале 60-х годов. Сектор услуг вступил в период быстрого роста и поступательного развития. Создаются многочисленные новые отрасли сервиса, а существующие претерпевают реконструкцию и революционное обновление. Условия спроса в значительной степени подстегивают этот процесс. Во многих традиционных отраслях сервиса преимущества первопроходцев имели большое значение для завоевания национальных преимуществ. Недавний этап перемен и перестройки в отраслях услуг вновь повысил их значение.

*Структура спроса.* Структура внутреннего спроса предопределила то, что некоторые страны стали более продуктивными производителями международно-переводимых услуг, чем другие. Сегментная структура спроса является исключительно важной. Страна выигрывает, когда ее внутренний спрос обращен к разнообразным видам услуг или приближается к таким, которые требуются за рубежом. Например, большое число бизнесменов, совершающих деловые поездки в пределах США, помогли сети американских отелей работать на уровне мировых стандартов. Американская сеть отелей позднее стала лидером в мировом масштабе.

Этот пример иллюстрирует более общую мысль. Большинство отраслей требуют от своих фирм, чтобы их офисы или отделения размещались неподалеку от покупателей. В масштабе страны это означает создание сети предприятий. В условиях разбросанных населенных пунктов фирмы получают опыт управления у себя в стране сетями многоцелевых отделений. Добавление к ним новых точек обслуживания, но уже за рубежом – это относительно простой шаг по сравнению с теми, у кого в своей стране такая сеть не развита.

В таких отраслях, как гостиницы, прокат автомобилей, механизированные прачечные и др., американские фирмы, например, создали широкие сети внутри

страны, состоящие из десятков (если не сотен) офисов или отделений. Получив опыт управления сетями обслуживания в пределах США, многие американские фирмы сделали следующий шаг и развернули такие сети за границей. Для Великобритании подобную роль сыграли ее бывшие колонии.

Если крупный сегмент внутреннего рынка представляет собой небольшой сегмент где-либо еще, фирмы очень часто добиваются международного успеха благодаря повышенному к ним вниманию и более быстрым инновациям. Хороший пример этому – итальянские строительные фирмы. Гористый ландшафт Италии создает потребность для дорожного строительства в сооружении туннелей и мостов. Итальянские подрядчики в этой области имеют большой опыт и с успехом сооружают такие объекты за рубежом. В Финляндии и Швеции лесозаготовительный и деревообрабатывающий секторы принадлежат к числу ведущих в экономике. Консультационные услуги, относящиеся к управлению лесным хозяйством, целлюлозными и бумагоделательными заводами, обладают конкурентностью международного уровня.

Сегментная структура спроса на внутреннем рынке оказывает еще одно, не столь прямолинейное влияние на достижение успеха на международном рынке. Этот парадокс дает хороший повод для комментариев. Многие люди, совершающие поездки за рубеж, знают, что уровень персональных услуг в США и Англии намного ниже, чем в передовых в этом отношении странах, и, безусловно, намного ниже, чем в Германии, Швейцарии или Японии. Почему же тогда американские и английские фирмы столь сильны во многих областях международных услуг?

Одна из важных причин состоит в различии концепций услуг в разных странах<sup>14</sup>. В США самообслуживание, быстрый оборот, относительно низкий уровень индивидуального внимания, частая смена обслуживающего персонала определяются американским образом жизни и реальной социальной структурой. Такие характеристики спроса делают услуги более поддающимися систематизации, стандартизации, подгону под торговую марку, чем услуги, построенные на персональном внимании, неспешной доставке заказа и постоянстве обслуживающего персонала, контактирующего с клиентом. Это равно относится как к персональным, так и к деловым услугам<sup>15</sup>. Большое распространение привычки к путешествиям и поездкам, смене мест в пределах США также способствует стандартизации и приверженности торговой марке как гаранту качества и надежности.

Выше говорилось, что систематизация и стандартизация – это ключ к использованию эффекта масштаба в экономике и других преимуществ крупной, многоцелевой фирмы. Эта особенность позволяет воспроизводить данную услугу и в другой стране. Так, "Макдональдс" может применять свою концепцию с небольшими модификациями за границей и обучать местный персонал выполнению определенных операций. В противовес такой практике для японского универмага, например, совсем не легко воспроизвести в других странах высокий уровень персонального внимания, который ожидают и привычно воспринимают в Японии. Таким же образом немецкий или французский предприниматели посчитают весьма трудным снизить уровень качества услуги у себя в стране, для того чтобы позволить его повторить во многих других странах. "Клуб Мед" –

одна из немногих известных французских фирм, конкурирующих в том сегменте отрасли, где предоставляются персональные услуги высокого уровня.

Успех фирм США и Англии за рубежом позволяет сделать вывод, что какой-либо сегмент зарубежного рынка может функционировать на основе систематизированного предоставления услуг. Такой сегмент обычно невелик, хотя и растет большей частью за рубежом при сохранении основного массива в США или в Англии. Успех Швейцарии в сфере услуг, в отличие от США и Англии, обычно бывает там, где требуется высокий уровень персонального внимания и контактов с клиентами. Условия спроса на внутреннем рынке Швейцарии подтверждают правильность такого поведения. Требовательный, неординарный спрос на внутреннем рынке какой-либо страны дает преимущества ее фирмам в тех отраслях, которые не поддаются стандартизации. Требовательность и разборчивость покупателя на внутреннем рынке служат хорошей школой для фирмы, заставляют ее вводить новые услуги, которые в конечном счете будут востребованы и за рубежом. Например, в Дании существует одна из ведущих в мире компаний химчистки "Интернешнл сервис систем", возникшая отчасти потому, что спрос на промышленный способ чистки в Дании потребовал перехода от простого ремесла чистки одежды к созданию отрасли, обеспечивающей охрану окружающей среды. Этот спрос отражает глубокую озабоченность в Дании сохранением среды во всех аспектах, что проявилось в активном содействии решению этих проблем со стороны прессы. Другой яркой иллюстрацией может служить пример, взятый из области финансовых услуг, оказываемых при слиянии фирм, выкупе, реструктурировании, где американские инвестиционные банковские компании выступают конкурентами на мировом рынке и зачастую ускоряют распространение такой практики среди иностранных компаний.

Там, где страна имеет производственные и сервисные отрасли, способные выдерживать конкуренцию на мировом рынке, она часто сталкивается с наиболее требовательным спросом на услуги в связанных с ними областях бизнеса. Так, Италия является мировым лидером в дизайне, что отражает ее признанное положение в области моды, мебели и других связанных с дизайном сферах. Наличие в США ведущих в мире агентств по рекламе наряду с самыми передовыми средствами рекламы помогло Соединенным Штатам превратиться в ведущую страну в сфере маркетинговых услуг, таких как обработка купонов и исследование состояния рынка. Другим примером может служить система учета, где американские клиенты выступают как придирчивые, требовательные покупатели вследствие сложности американских стандартов в этой сфере, частых перемен местонахождения многих компаний и в силу гораздо большей важности, придаваемой финансовым отчетам на рынке капитала в Америке, чем где-либо еще. Это одна из причин того, почему американские аудиторские фирмы стали ведущими в мире. Первые фирмы такого типа появились в Англии. Они отражали ее раннее промышленное превосходство. Вслед за ними возникли многонациональные фирмы и в других странах. Знаменитыми фирмами, унаследовавшими многое от английских, стали фирмы "Куперс энд Либранд", "Прайс Уотерхаус", "Делойт Хаскинс" и "Селлз".

Покупателями многих услуг в сфере бизнеса были представители не одной или двух, а многих отраслей. Например, к услугам бухгалтерско-ревизионного

и рекламного бизнеса обращаются клиенты буквально из любой отрасли. Наличие широкого круга конкурирующих отраслей, подобного тому, который посчастливилось создать Соединенным Штатам, является исключительно благоприятным явлением для стимулирования деятельности в условиях международной конкуренции.

*Величина спроса и фактор времени.* Интенсивность спроса на те или иные услуги широко варьируется в различных странах. Ранее уже описаны некоторые из наиболее существенных причин роста спроса на услуги. Далеко не одинаково трактуются семейный доход, степень участия женщин в работе по найму, стремление к жизненным удобствам, склонность фирм к деинтеграции услуг. Все это влияет на время появления спроса. В богатых странах высок спрос на такие услуги, как уход за газонами или пользования кафетериями быстрого обслуживания. В странах, где высок процент работающих женщин, велик спрос на детские учреждения и многие другие услуги, относящиеся к личным удобствам.

Интенсивность спроса на услуги также зависит от социальных и исторических факторов. Например, при одинаковом уровне доходов немцы, судя по всему, потребляют меньше личных услуг, чем американцы. В этом сказывается большая бережливость немцев – следствие вызванных недавней войной лишений, с которыми американцы не сталкивались. Для швейцарцев зачастую характерно стремление избежать риска, в результате чего они чаще (в расчете на душу населения) прибегают к разным формам страхования, чем в любой другой стране. В Америке покупки в кредит распространены больше, чем в других развитых странах. И неудивительно, что в конкуренции на мировом рынке ведущее место занимают американские компании, работающие с кредитными карточками, такие как "Американ экспресс", "Мастер-кард", ВИЗА, "Дайнерз клуб" и др.

Разнообразие сочетаний местных отраслей и стратегий отдельных компаний приводит к разнообразию спроса на услуги в разных странах. Например, в США больше, чем где-либо, трудящихся, занятых неполный рабочий день.

Спрос на временную помощь в США соответственно больше по отношению к численности населения. В Америке также необычно высок спрос (в процентах от ВВП) на такие услуги, как реклама и "паблик релейшнз". Это является следствием мощного развития потребительских отраслей и приверженности к деятельности на местах. Другим важным детерминантом спроса выступает желание фирм обращаться к внешним производителям услуг. Компании некоторых стран менее охотно идут на деинтеграцию услуг и передачу их другим предпринимателям. Например, немецкие компании гораздо реже привлекают сервисные фирмы со стороны в таких областях, как консалтинг, ухд и т.п., чем компании в Великобритании и США, пожалуй, из-за большей приверженности к централизованному управлению.

Фактор времени также имеет важное значение. США были первыми на рынке многих новых видов услуг, таких как кафетерии быстрого обслуживания, временная помощь, управление больницами, специализированные медицинские услуги, управление консалтингом, финансовые услуги, то есть во всех отраслях, где ныне США занимают лидирующее положение. В Швеции с ее необыч-

но высоким уровнем автоматизации на заводах возник в числе первых спрос на сложные услуги по обеспечению безопасности и сохранности оборудования на полностью автоматизированных предприятиях. Шведские фирмы имеют очень сильные позиции в части консалтинга в этой сфере.

Как и производственные, фирмы в сфере услуг часто обращаются на международные рынки, когда их внутренние рынки достигают высокой степени насыщения. В гостиничном деле и в организации "бистро" американские фирмы, как только приблизились к полному насыщению внутреннего рынка, стали продвигаться за рубеж. Наличие же нескольких крупных многоцелевых фирм в данной стране и в конкретной области ускоряет процессы насыщения. Характер вмешательства в таких случаях со стороны правительства также воздействует на спрос.

Страны различаются по масштабам услуг, предоставляемых правительством в сравнении с частным сектором. В США, например, система здравоохранения в основном частная. И эта частная система привела к появлению в США раньше, чем в других странах, бесчисленного числа новых медицинских и связанных с этим услуг, причем в таких областях, как управление больничным делом, помощь на дому, центры для пенсионеров, амбулаторные хирургические клиники, клиники по проверке физической, психической, функциональной и другой пригодности трудоспособных людей. Некоторые из этих услуг американские фирмы начинают предлагать и в других странах. Напротив, в Швеции, Италии и Германии большая роль в обеспечении разного рода услугами и в обслуживании принадлежит государственным учреждениям, а международная деятельность сведена к минимуму.

Государственное регулирование также непосредственно сказывается на спросе на некоторые виды услуг, что ведет к необходимости учитывать разницу в степени важности этого регулирования в разных странах. Например, стандарты по загрязнению окружающей среды определяют степень необходимости удаления опасных отходов, проведения очистки и уборки территорий, обеспечения проверки степени защищенности окружающей среды. Превалирование лизинга отчасти зависит от системы налогов. Политика государства способна определять не только масштаб, но и сложность и время появления спроса на новые услуги.

*Интернационализация внутреннего спроса на услуги.* Интернационализация внутреннего спроса особенно важна во многих случаях по ряду причин. Мобильные отечественные потребители, которые в большом числе и часто путешествуют в другие страны, создают значительные преимущества для своих фирм. Быстро выявляются возможности создания зарубежных отделений или других форм обслуживания, не говоря уже о том, что фирмы в таких случаях высоко ценят обращение к ним соотечественников. Особенно эффективны такие переносы услуг за рубеж в областях, связанных с поездками и путешествиями. Здесь выгоду получали обычно американские гостиничные фирмы, компании по прокату автомобилей и фирмы по работе с кредитными карточками. Не менее важен такой перенос услуг за рубеж и в сфере закусочных быстрого обслуживания. Когда японцы начали совершать все более многочисленные поездки, стали



очевидны первые признаки значительного расширения за рубежом японских ресторанов и отелей.

Аналогичные аргументы появляются тогда, когда страна становится национальной базой для многонациональных корпораций. Многонациональные корпорации часто, особенно в первые годы своей деятельности за рубежом, предпочитают иметь дело с фирмами из своей страны базирования. Проявляется ряд преимуществ в смысле коммуникаций, взаимопонимания, уменьшения риска, содействия своим отечественным фирмам в расширении спроса в стране пребывания и, что еще важнее, придания своим фирмам на самом раннем этапе стимула к началу деятельности за рубежом. Такое влияние испытали на себе американские бухгалтерско-ревизионные фирмы, рекламные агентства, фирмы в области "паблик релейшнз", консультационные фирмы и в меньшей степени швейцарские банки. Великобритания получила от Британской империи важные рычаги длительного действия и прочные связи с Австралией, Канадой, Гонконгом и ЮАР. В наши дни подобные выгоды получают японские банки и строительные фирмы в результате создания за рубежом большого числа японских фирм, усиливающих свой многонациональный характер.

Мобильные покупатели и многонациональные фирмы извлекают для себя выгоду из широко распространенного протекционизма. Местные сервисные фирмы обычно многочисленны и овладевают политической властью. Если в какой-либо стране у них имеется солидная клиентура из числа лояльных граждан, шансы завоевания жизнеспособных конкурентных позиций для таких фирм серьезно возрастают.

Международным продажам услуг содействует возможность страны экспортировать свои культуру, практику, стандарты деятельности.

Хорошим примером является сфера юридических услуг. Американские юридические фирмы, безусловно, являются лидерами в части международного представительства. Крупнейшей фирмой в этой области является фирма "Бэйкер энд Маккензи". В 1985 году она имела 26 контор в зарубежных странах. Пять из восьми ведущих юридических компаний – американские, две – английские. Из 20 ведущих – 11 американских и 5 английских. Своим международным успехом фирмы США и Англии отчасти обязаны клиентам, отправляющимся за рубеж<sup>16</sup>. Однако значительная часть их преимуществ вытекает из того факта, что многие международные деловые и финансовые сделки заключаются в соответствии с американским или английским законодательством.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Наличие национальных конкурентных преимуществ в родственных и поддерживающих отраслях приводит к возникновению новых отраслей услуг, как это имеет место и в производственном секторе.

Особенно важной группой отраслей, обеспечивающих многие отрасли услуг, является та, которая относится к сфере технологии средств информации.

Национальное преимущество в производстве сопровождающих товаров (например, программ) или в предоставлении подобных услуг ведет к росту спро-

са и в некоторых отраслях услуг. Существование международно конкурентных отраслей в какой-либо стране несет тройную выгоду для национальных преимуществ в смежных отраслях: ведёт к появлению компетентных потребителей услуг на внутреннем рынке; создает базу для спроса за рубежом; спасает от краха связанные отрасли услуг.

Недавно начался процесс диверсификации среди смежных отраслей. Существование крупных конкурентных сервисных фирм в таких странах, как Соединенные Штаты и Великобритания, начинает способствовать росту преимуществ и в родственных областях. Утвердившиеся фирмы проникают в новые отрасли, принося в них преимущества систематизации. Ускоряется процесс консолидации внутренних отраслей. Следующий шаг – расширение своего проникновения за рубеж.

Так, например, фирма "Мариотт", ведущий международный конкурент в гостиничном бизнесе, завоевывает и ведущие позиции на мировом рынке в обеспечении питанием авиапассажиров и в других отраслях, связанных с питанием и приемом гостей. Фирма ИСС (Дания), имеющая доход порядка 5000 млн. долл., переходит от услуг по уборке больниц и госпиталей в такую область, как сети механических прачечных в других странах. На нынешнем этапе развития сектора услуг существование уже утвердившихся крупных фирм в какой-либо стране уже само по себе является признаком силы.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

В различных отраслях услуг фирмы имеют некоторые характерные различия в организации дела. Швейцарские фирмы, например, хороши там, где важную роль играют доверие, осмотрительность и персонифицированное внимание или где необходимо проведение сложных переговоров между участниками (например, в торговле). Американские же фирмы действуют успешно там, где требуется применение методов системного анализа (например, при консалтинге) или быстрое решение (например, в рекламе).

Престижность различных видов услуг в разных странах заметно различается. Подчас лучших специалистов привлекает работа в тяжелой индустрии и технических отраслях, в то время как сфера услуг находится где-то в самом конце списка. В Америке, наоборот, весьма престижной считается работа в консалтинговой фирме или на Уолл-стрите. Здесь многих талантливых людей привлекает работа в сфере услуг. В Англии также общественно признанными считаются такие виды сервиса, как консалтинг, работа на аукционах, а в последнее время и оказание финансовых услуг, в то время как работа в промышленности все еще считается "ниже достоинства" для многих мобильных людей или выходцев из верхних слоев общества.

Беспрепятственная, жесткая конкуренция на внутреннем рынке создает благоприятную почву для возникновения сервисных фирм мирового класса. И ярким примером в этом плане могут служить американские аудиторские фирмы, многочисленные швейцарские банки и многие английские страховые компании (сам лондонский "Ллойдс" насчитывает большое число непрочно с

ним связанных, но взаимно конкурирующих филиалов). Конкуренция в большинстве отраслей услуг требует внимания к частностям, постоянного внедрения новых видов обслуживания, высокой степени отзывчивости на запросы клиентов. Наличие группы соперников на внутреннем рынке способствует созданию необходимой для успеха окружающей среды.

Наоборот, при отсутствии эффективной внутренней конкуренции в отрасли редко удастся добиться успеха за рубежом. Например, в Японии четыре крупнейших конкурента на рынке ценных бумаг ("Номура", "Дайва", "Никко" и "Ямайчи") пользуются гарантированным положением внутри страны в силу законов, которые лимитируют доступ брокеров и фиксируют брокерское вознаграждение. Они получают исключительно высокую прибыль из-за отсутствия жесткой внутренней конкуренции, что характерно для многих японских отраслей. Эта особенность в сочетании с пока относительно неразвитым индивидуальным и корпоративным спросом в финансовых услугах означает, что этим фирмам предстоит еще большой путь к международному конкурентному положению, несмотря на благоприятные условия.

Сфера услуг растет скорее за счет мелких, начинающих фирм, чем вследствие прихода в отрасль крупных сложившихся предприятий. Особое преимущество получают те страны, где создание новых фирм облегчено и желательно. К условиям того же рода относят и доступность финансирования для преобразования начинающих фирм в многоцелевые предприятия. Сектор услуг представляет собой одну из сфер, которая более всего выигрывает от активного рынка для венчурного капитала и акционерного финансирования. США и Великобритания используют это преимущество.

Преобладание малых компаний и фрагментированная структура делают сектор услуг легко подверженным вмешательству правительства. Меры по поддержке малых предприятий или воздействию на их деятельность являются общими. Если такие меры сдерживают внедрение новой техники, замедляют или блокируют новые виды услуг, препятствуют консолидации местных отраслей в общенациональные, задерживают процессы конкуренции с иностранными фирмами или подавляют соперничество на внутреннем рынке, то тем самым исключается возможность того, чтобы страна добилась национального конкурентного преимущества в соответствующих отраслях.

Италия страдает от этих проблем во многих областях сервиса, несмотря на самый благоприятный климат для формирования нового бизнеса. Многочисленные ограничения на открытие новых предприятий, в отношении часов работы и т.п. резко затормозили развитие сектора услуг в Италии. Кроме того, валютное законодательство ограничивает прямые иностранные инвестиции, столь необходимые для многих отраслей услуг. С подобными трудностями, хотя и менее обескураживающими, сталкиваются немецкие и японские фирмы.

Короче говоря, правительство, которое позволяет действовать гибко, получает выгоды. Важной причиной того, что Великобритания стала одним из мировых лидеров в некоторых видах страхования, является тот факт, что лондонская фирма "Ллойдс" – одна из наименее регулируемых страховых компаний в мире (имеется в виду страхование продукции). Свобода определять страховую ставку и вводить новые виды страхования, в то время как иностранные

фирмы сталкивались с местными ограничительными стандартами и необходимостью получать согласованное одобрение в верхах, в течение десятилетий подерживала лидирующее положение "Ллойдс" в своей стране<sup>17</sup>. Подобная же гибкость создает много благ и швейцарским торговцам услугами. Достижение международного успеха в сфере услуг требует такой местной сферы, которая дает возможность фирмам ощутить международную конкуренцию и скорее всего поощряет, а не затрудняет их международную деятельность.

Решающая роль правительства в сфере услуг обычно служит прямым указанием на то, что данное государство займет скромное место на международном рынке. Страны, где государство вмешивается в сферу услуг наиболее активно (такие как Италия, Германия и Швеция), принадлежат к числу самых слабых с точки зрения их международных позиций в сервисе.

### Кластеры и отрасли услуг

Отрасли услуг являются неотъемлемой частью кластеров. Будучи конкурентоспособными, они могут вызвать к жизни или усилить отрасли поставщика и покупателя. В свою очередь, конкурентоспособные производственные отрасли стимулируют успех связанных с ними отраслей услуг. К примеру, итальянские фирмы, которые занимаются дизайном в производстве автомобилей, обуви, украшений и многих других товаров для иностранных клиентов, возникли на почве соответствующих производственных отраслей Италии в этих областях.

Хорошим примером отрасли, вошедшей в национальный кластер, может служить специализированное морское судоходство. Шведские фирмы входят в число мировых лидеров по транспортировке автомобилей на специализированных судах между Европой, Северной Америкой и Азией. Успех в этом виде услуг основывается на международных позициях Швеции в ряде других отраслей. Шведские верфи славятся новейшей техникой и производством преимущественно специализированных судов, способных противостоять конкуренции со стороны азиатских стран. У Швеции давние традиции в постройке торговых судов, и судостроительным фирмам пришлось переключиться на более специализированную продукцию из-за высокой стоимости рабочей силы в Швеции. Последним доводом, склонившим чашу весов в пользу такого решения, стали две фирмы международного класса по производству легковых и грузовых автомобилей – "Вольво" и "Сааб-Сканиа", которые раньше других вышли на рынки зарубежных стран. Шведские фирмы по перевозке автомобилей оказались в числе первых и активных вкладчиков капитала в строительство новых специализированных судов и вскоре вышли в лидеры среди других отраслей. Еще одной ведущей страной в создании транспортных средств для перевозки автомобилей (и это не удивительно!) стала Япония.

Другим наглядным примером возникновения кластера является рекламная отрасль в США. Америка – признанный лидер в мощной рекламе упакованных потребительских товаров, что превратило ее фирмы по производству потребительских товаров в наиболее умелых и требовательных покупателей рекламных услуг. После второй мировой войны американские рекламные агентства

стали продвигаться на зарубежные рынки вслед за компаниями, занимающимися упакованными товарами. У Соединенных Штатов имеются также давние традиции нововведений в средствах массовой информации. К примеру, именно США начали заниматься телемаркетингом. Частная собственность за средства массовой информации, их гибкость, общедоступность, возможность уже на раннем этапе давать рекламу по телевидению и радио усилили позиции американских рекламных агентств.

Кластеры часто концентрируются географически, как в свое время было с производственными отраслями. Лондонский Сити – хороший пример из области финансовых услуг и смежных отраслей, Бостон же, в свою очередь, иллюстрирует беспрецедентную концентрацию консалтинга и программного обеспечения. В отраслях услуг, как и в производстве, кластеры включают специализированные школы или университетские центры в соответствующих отраслях.

### **Сфера услуг и развитие национальной экономики**

Есть разные точки зрения на то, является ли международный успех в сфере услуг столь же ценным для страны, как и успех на международном рынке производственных товаров, особенно в области конкуренции по типу 3, при котором многие рабочие места находятся за рубежом. Этот вопрос предполагает анализ государственной политики (см. гл. 12), но если отвечать одним словом, ответ, безусловно, будет "да".

Многие отрасли услуг перспективны с точки зрения достижения высокого уровня и быстрого роста производительности. В них трудятся высококвалифицированные рабочие и менеджеры, связанные с современной техникой. Подготовка по заказу программного обеспечения, консалтинг и инжиниринг – прекрасное тому подтверждение. Многие услуги (такие как "неразрушительное тестирование") применяются в пограничных областях технологии, и они важны для достижения прогресса в высокотехнологичных отраслях. Успех на международном рынке услуг также ведет к притоку иностранных прибылей, получаемых на базе скромных (по сравнению с производством) прямых иностранных инвестиций.

Незаменимы услуги и для процесса образования кластеров – главного средства достижения национального конкурентного преимущества. В этих отраслях сосредоточиваются многие необходимые умения и навыки, техника и технология, требующиеся другим производствам. Страна без прочного положения в сфере услуг растратит с нарастающей скоростью национальный доход, равно как и утратит благоприятные условия для конкурентоспособности других отраслей. В послевоенный период характер и темпы интернационализации многих услуг заметно изменились и многие представления об отрасли как отсталой или довольствующейся внутренним рынком давно устарели<sup>18</sup>.

Иными словами, отсутствие конкурентных преимуществ в сфере услуг может стать серьезным тормозом для роста национальной производительности, как это наблюдается, например, в Японии и Швеции. На отрасли обслуживания приходится значительная доля занятости практически во всех странах, особен-

но в передовых. Низкая продуктивность вследствие приглушенной конкуренции, ограничительных установлений, государственной собственности и других причин ведет к сокращению величины дохода на душу населения. Выход на конкурентный уровень на внутреннем и международном рынке необходим не только для подхлестывания процессов совершенствования производства, но и для высвобождения дефицитных людских ресурсов, столь необходимых в других, более производительных отраслях. Так, например, Швеция встала перед нехваткой рабочей силы. Это не позволяет конкурирующим производственным фирмам расширяться в Швеции, в то время как человеческие ресурсы находятся в сравнительно неэффективном секторе услуг.

## АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ОТРАСЛЕЙ

Многие принципы международной конкуренции в сфере услуг можно проиллюстрировать в процессе анализа конкретной отрасли. Прекрасный материал для этой цели могут предоставить такие отрасли, как услуги в сфере проектно-конструкторской деятельности (инжиниринга) и строительства, относящиеся к крупнейшим областям услуг. Другие важные уроки можно извлечь, рассмотрев гораздо менее масштабную, но весьма заметную отрасль – аукционную деятельность.

### Инжиниринг и строительные услуги<sup>19</sup>

Услуги в инжиниринге и строительстве связаны с проектированием производственных процессов и другой промышленной и общественной деятельности, а также зачастую с руководством над сооружением соответствующих объектов. Отрасль строительных услуг занимается собственно строительством. Иногда обе эти функции выполняет одна и та же фирма, но во многих случаях в этом участвуют разные компании.

Значительная часть инжиниринговых услуг и большинство заказов на строительство касаются относительно простых задач – проектирования и строительства небольших заводов, хранилищ, складов и магазинов, офисов, жилых домов. В этих рыночных сегментах весьма невелика международная конкуренция. Однако после второй мировой войны началась активная интернационализация конкуренции в разработке проектов и строительстве крупномасштабных объектов и сложных современных промышленных предприятий.

В обеих названных отраслях ведущими конкурентами на мировом рынке на протяжении десятилетий оставались американские компании. В 1987 году на долю американских фирм приходилось 24,5% поступлений по международным контрактам среди 250 международных подрядных фирм. При этом США опередили Японию (13,4%), Италию (12,4), Францию (11,6), Великобританию (10,7), Германию (8), Корею (2,8), Нидерланды (1,9), Швейцарию (1,6) и Турцию (1,1%)<sup>20</sup>.

Крупные американские фирмы этого профиля возникли в 30-е годы для сооружения различных объектов преимущественно у себя в стране и по своим проектам. Условия спроса на внутреннем рынке были чрезвычайно благоприят-

ны. Наличие отраслей по производству практически любой необходимой для проектирования и строительства продукции, а также большое число конкурентоспособных на международном рынке производственных отраслей позволяли американским фирмам разрабатывать и осуществлять самые сложные и грандиозные проекты и удовлетворять спрос самых требовательных в мире заказчиков на многие виды сооружений. Разнообразные климатические, природные и другие условия, влияющие на строительство, позволили накапливать необходимый опыт. Большие масштабы военных усилий США в годы войны привели к быстрому росту размеров фирм и расширению их специализации.

К концу второй мировой войны большим опытом в проектировании, административном управлении и организации строительства крупномасштабных сооружений разного типа обладали несколько крупных американских фирм, таких как "Бехтель", "Флюор", "Келлог" и др. После войны они привлекали к себе на работу большое число выпускников инженерных вузов и бывших военнослужащих из морских десантных, инженерно-строительных частей и армейских инженерных войск. В отличие от других отраслей, где царили согласие и даже сотрудничество между фирмами, здесь конкуренция была беспощадной.

Вскоре после войны в США начался бум в области проектно-конструкторских и строительных работ, выполняемых американскими фирмами в других странах. В то время как промышленную базу США война почти не затронула, многие страны Европы и Азии столкнулись с огромными трудностями по восстановлению экономики. И там, где в своих странах местные фирмы были либо маломощны, либо заняты в программах восстановления, американские компании получили редкую возможность выйти на зарубежные рынки. Обладая превосходной техникой и обширным опытом руководства строительством, они быстро заняли доминирующее положение среди международных проектно-конструкторских и строительных фирм.

Американские фирмы спроектировали и построили за рубежом множество сооружений для различных отечественных фирм, которые только что появились на зарубежном рынке и быстро развернули свою деятельность. Например, американские горнодобывающие и лесозаготовительные компании имели крупные зарубежные инвестиции. Этому, безусловно, способствовала и широкая программа помощи США зарубежным странам, поскольку ее оказание было подчас связано с контрактами, получаемыми там американскими фирмами. В свою очередь, американские проектно-конструкторские и строительные фирмы стимулировали продажу за рубеж многих производственных товаров, включая бульдозеры "Катерпиллар", подъемники "Отис", воздушные кондиционеры "Кэрриер".

Доминирующее положение американских фирм сохранялось до конца 60 — начала 70-х годов. Однако уже к 60-м годам фирмы других стран начали крепнуть, оснащаться современной техникой и выполнять все более сложные заказы. По мере выполнения программ реконструкции в своей стране, насыщения услугами и товарами внутреннего рынка фирмы из Италии, Германии, Франции и стран Скандинавии начали обращать свои взоры на экспортные рынки. Лучшие фирмы начали добиваться и определенного международного успеха.

В 70-е годы важную роль на мировом рынке стали играть японские проект-

но-конструкторские и строительные фирмы. Они предложили передовые технологии производственных процессов, которые были разработаны, в частности, на сталелитейных предприятиях. Многие объекты за рубежом в этот период были либо построены японскими фирмами, либо создавались при их финансовом и/или долевым участии. Тогда же многие объекты за рубежом были возведены по инициативе японских компаний, с тем чтобы получить доступ к сырью.

Фирмы из Германии, Италии, Японии и Скандинавских стран хорошо проявили себя в тех сегментах, где условия спроса на внутреннем рынке этому благоприятствовали: местные заказчики были конкурентоспособны за рубежом и/или местные нужды были чрезвычайно острыми. Например, скандинавские фирмы хорошо проявили себя в создании бумагоделательных заводов, строительстве домов, мостов, портовых сооружений и гидроэлектростанций. Итальянские компании преуспели в строительстве дорог и объектов инфраструктуры, пользуясь опытом, полученным при возведении их в сложных и разнообразных условиях итальянского ландшафта. Немецкие фирмы хорошо справлялись с возведением заводов, основанных на химических и металлургических процессах. Японские фирмы добились успеха в строительстве сталелитейных, судостроительных заводов, сейсмостойких зданий, железных дорог, метрополитена и других транспортных систем массовых перевозок, дамб (Япония получает от гидроэлектростанций значительную часть своей электроэнергии), а также объектов аквакультуры<sup>21</sup>.

Страны, добившиеся успеха, умело привлекали квалифицированный персонал и использовали другие факторы. Италия, например, обладает устойчивыми традициями и системой обучения в области строительства гражданских инженерных сооружений, равно как и в некоторых областях химической технологии. Итальянские фирмы добились исключительного успеха в африканских и ближневосточных странах, где географическая близость и тот факт, что Италию не считают там колониальной державой, помогли ей установить прочные международные контакты. Итальянские предприниматели умело ведут переговоры и, используя опыт и законодательство Италии времен Византийской империи, с завидным мастерством справляются со сложными проблемами бизнеса в развивающихся странах. Итальянцы с большей готовностью, чем граждане других стран, отправляются жить и работать за рубеж, подчас в негостеприимные места. Итальянские фирмы также получают выгоду от активного использования развивающимися странами иностранной помощи, для того чтобы расширить спрос на итальянскую продукцию и услуги.

К концу 70-х годов строительные фирмы развивающихся стран, таких как Корея, Филиппины и Тайвань, начали играть определенную роль в международных отраслях строительства. Корейские фирмы оказались особенно активными. Начали они с участия в программах восстановления своей страны после корейской войны и многому научились, сооружая крупные объекты на территориях американских баз. Работа в интересах американских военных сил во Вьетнаме стала трамплином для выхода на международный рынок. Причиной вступления Кореи и других развивающихся стран в сферу международной конкуренции стало действие базисных факторов: доступность получившей стимулы, но низкооплачиваемой рабочей силы. Корейские фирмы зачастую выступали



как субподрядчики у фирм из развитых стран. Постепенно некоторые из них вышли на руководящие роли в строительстве ряда объектов, хотя большей частью тех, которые требовали не очень сложной техники и технологии и относительно невысокой сложности управления строительством. Строительный бум на Ближнем Востоке, включавший строительство многих простых сооружений инфраструктуры, был находкой для корейской промышленности. Спад в строительстве на Ближнем Востоке больно ударил по корейским фирмам, которые никогда не выходили за рамки преимуществ, даваемых базисными факторами.

Проектно-конструкторские и строительные фирмы отрасли иллюстрируют роль рано возникающего спроса, местных клиентов, видящих перспективу развития своей страны, необыкновенно острых местных потребностей и всплеск спроса на международном рынке. Они также показывают связь между сферой услуг и соответствующими производственными отраслями, побудительную роль острой конкуренции внутри страны в деле успешного выхода сервисных фирм на международный рынок. Очевидна и важная роль факторных условий. Страны добиваются успеха в тех отраслях, где они располагают хорошо развитыми системами подготовки специалистов соответствующего профиля. Однако расходы на создание благоприятных факторов не представляются решающими, за исключением случаев с фирмами, действующими в странах с невысокой оплатой труда. Уязвимость таких стран по отношению к замедляющему росту или чересчур большая зависимость от низкой зарплаты явны и очевидны в условиях депрессии. Короче говоря, американские фирмы удерживали сильные позиции, несмотря на высокие факторные издержки, благодаря благоприятному национальному "ромбу". Однако по мере превращения фирм других стран (особенно Японии) в ведущих в мире производителей товаров и услуг во многих отраслях это обстоятельство не могло не создать фундаментальной угрозы конкурентоспособным преимуществам фирм США на международном рынке.

### **Сфера аукционной деятельности**

В то время как проектно-конструкторские и строительные отрасли – это огромные отрасли с объемом стоимости услуг, соперничающим с аналогичными показателями производственных отраслей, многие сервисные отрасли относятся к числу специализированных. Интересным примером в связи с этим может служить аукционная деятельность (услуги по продаже с аукциона), которая иллюстрирует возникновение национального преимущества в отрасли услуг. Аукционеры занимаются продажей широкого перечня представляемых предметов – от картин и других произведений искусства до мебели, драгоценностей и фарфора. Некоторые аукционеры покупают товары за свой счет и затем продают через посредство аукционного механизма. Другие аукционеры, включая ведущие английские международные фирмы, действуют исключительно как посредники. Здесь товары идут с аукциона от имени продавца, а аукционер обычно получает за сделку комиссионные от обеих сторон. За счет комиссионных аукционер готовит каталоги, рекламирует аукцион, хранит товары и ведет

торги. В современных аукционах участвуют не только присутствующие аукционеры, но также и покупатели со всего света, сделавшие ставки заранее, и телефонные "подсказчики" покупателей, действующие во время работы аукциона.

Доминируют в мировой отрасли аукционов английские фирмы или фирмы, которые обосновались в Англии. Четырьмя ведущими аукционными фирмами являются фирмы "Сотби", "Кристи", "Филлипс" и "Бонхэмс". Их общий оборот превышает 1 млрд. ф. ст. в год, причем большинство покупателей на их аукционах – иностранцы. Все эти фирмы принадлежат Англии, за исключением "Сотби", купленной у английских владельцев американской инвестиционной группой (хотя местопребыванием ее базы по-прежнему служит Великобритания). Помимо лондонских аукционных залов "Сотби", "Кристи" и "Филлипс" имеют офисы и залы в других странах, а аукционы проводят по всему миру. "Бонхэмс" проводит свои аукционные операции только в Лондоне, но привлекает покупателей и продавцов со всего мира. Существуют небольшие аукционные фирмы и в других странах, действующие у себя на родине, но английские фирмы представляют собой доминирующую силу в международной аукционной отрасли.

В свое время Великобритания была страной колоссальных богатств, где были сосредоточены крупные коллекции произведений искусства. Однако размеры внутреннего спроса не объясняют доминирующего положения страны в международной аукционной сфере. Например, Франция и Италия имеют гораздо более прочные традиции в искусстве, в то время как Америка быстро стала единственным крупным скупщиком художественных ценностей. В конце 80-х годов японцы стали основными покупателями на международных аукционах. В Великобритании существуют давние традиции проведения аукционов, насчитывающие несколько веков. Однако более важен тот факт, что аукцион с давних времен считался здесь приличным и респектабельным способом купли и продажи товаров, в то время как в ряде других стран веками к нему относились с некоторой подозрительностью. Эта традиция означает, что Великобритания на рубеже XIX–XX веков насчитывала несколько сотен аукционеров. Частично вследствие активной конкуренции ведущие английские аукционеры выступали исключительно в качестве посредников. Аукционеры во многих других странах – в погоне за более высокой прибылью – часто покупали товары за свой счет. Английский подход к аукционной практике помимо уменьшения требований к величине состояния участников аукциона привел к созданию самых лучших мотивов для деятельности аукционеров со стороны как покупателей, так и продавцов<sup>22</sup>. Репутация английских аукционеров стала одной из решающих причин того, почему люди доставляли свои товары для продажи в Англию. Тесно связано с этим и то обстоятельство, что в Великобритании с ее владениями Лондон превратился в рынок экзотики, доставляемой со всего света. К этим преимуществам следует добавить тот факт, что Англия занимает относительно удобное положение между континентальной Европой, Америкой и Азией. А это вместе с притягательной силой Лондона как космополитического центра помогло повысить значение его как международного центра аукционов.

Аукционный бизнес привлек высокообразованных людей Англии. Будучи связан с искусством, он стал респектабельным занятием в стране, где торговля

не считалась престижным занятием. Система английского университетского образования дает глубокие познания в области искусства, хотя во многом уступает в более практических сферах, таких как проектно-конструкторские и строительные специальности. Широкая инфраструктура музеев и галерей в Англии создала экспертную базу (и базу предметов для аналитического сравнения), которую используют для определения подлинности и оценки предметов, выставляемых на аукционах.

Важное значение для Англии имело и относительно менее жесткое законодательство в отношении аукционов. Во многих государствах, включая Францию и Италию, поток произведений искусства в страну и из страны жестко контролируется и подчас облагается высокими налогами<sup>23</sup>. Франция пошла еще дальше, объявив работников аукционов полуофициальными государственными служащими, отделив аукционы от системы оценки предметов для аукционирования и потребовав, чтобы ключевые посты занимали французские граждане. Французские аукционеры наслаждаются комфортабельной жизнью под защитой государства, но достичь успеха в международной конкуренции аукционов им не удается.

В отличие от французского, английское законодательство, относящееся к аукционам, считается наименее жестким в мире и при импорте и экспорте предметов, представляющих художественную ценность, предъявляет лишь умеренные административные требования и полностью отменило налог на добавленную стоимость от продаж. Единственное исключение распространяется на ювелирные изделия, которые традиционно облагаются в Англии относительно высокими налогами. Неудивительно, что центром продажи с аукциона ювелирных изделий стала Швейцария, страна с низкими налогами, каковой она считается и в наши дни. Однако английские аукционеры, действуя через свои отделения в Швейцарии, остаются серьезными соперниками швейцарцев.

Тем не менее коренная причина прочного успеха Англии – это ее длительная и активная новаторская политика в аукционной отрасли. Английские аукционные дома впервые применили практику приблизительной оценки, проведения международных аукционов, чрезмерно эмоциональных репортажей прессы и мощного маркетинга. За этими нововведениями стояли высокопрофессиональные мастера своего дела, именитые отечественные покупатели, которые с блеском вели дела на аукционах, и не в последнюю очередь либеральное законодательство. Однако сильнее всего содействовала успеху острая конкуренция среди аукционных домов лондонской "большой четверки". В течение десятилетий жесткую непримиримую борьбу между собой вели "Сотби" и "Кристи". Любое нововведение тут же подхватывалось, а яростное соперничество между аукционерами за право продавать крупные поместья или богатейшие коллекции вошло в легенду. Англия преуспевала в аукционном бизнесе.

Аукционное предпринимательство иллюстрирует неброскую на первый взгляд роль факторных условий в конкуренции. Важными факторами продуктивности аукционного бизнеса являются его умелый, высококвалифицированный персонал, кадры художественных экспертов, собрания предметов искусства в музеях и частных домах, географическое положение Англии. Для успеха Англии много значили условия спроса и характер конкуренции внутри страны.

И в аукционном деле хорошей иллюстрацией может служить все проникающая роль законодательного регулирования и протекционизма, влияющих на практическую деятельность фирм и на их соперничество между собой. Анализ аукционного дела, как и анализ многих других сфер услуг, рассмотренных выше, включая страхование и здравоохранение, показывает, что ограничительные законы и протекционизм могут служить законным национальным целям, однако они действуют против развития интернациональной конкуренции в сфере услуг (впрочем, как и в производственных отраслях).

И, наконец, аукционное дело есть отрасль, где особенно важную роль играют преимущества, получаемые первопроходцами. Англия, первой создав аукционные дома, тем самым завоевала им высокую репутацию благодаря привлечению самых престижных покупателей. Это, в свою очередь, проложило им путь к продавцам, стремившимся получить за свой товар наивысшую цену. И теперь, когда эпоха уникального национального богатства Великобритании осталась позади, некоторые отрасли услуг, завоевавшие в свое время выдающееся положение, сохраняют до сих пор прочные международные позиции.

Часть III  
**СТРАНЫ**

## Модели национальных конкурентных преимуществ: победители первых послевоенных лет

Внимательный анализ экономики промышленно развитых стран обнаруживает большие расхождения в моделях национальных конкурентных преимуществ. Германия имеет давно установившиеся позиции лидера в химической промышленности, многих видах производственного машиностроения и производстве автомашин высокого качества; Швеция – в специальных сортах стали, тяжелых грузовиках и горнодобывающем оборудовании; Швейцария – в торговле, текстильном машиностроении, фармацевтике и производстве шоколада; Италия – в производстве шерстяных тканей, изделий из кожи и роботов; Соединенные Штаты – в производстве моющих средств, медицинского оборудования и самолетов. Эти различия не новы. Некоторые национальные конкурентные преимущества имеют столетнюю историю.

Можно сказать, что различия в национальных конкурентных преимуществах разных стран стали более ощутимыми. Возрастающая интернационализация конкуренции представляет все больше и больше отраслей (как производственных, так и обслуживающих) наиболее удачливым мировым соперникам. С течением времени модели успеха и неудач стали более четко определенными<sup>1</sup>. Национальные преимущества установились в определенных отраслях промышленности, и даже скорее в сегментах отраслей промышленности, а не в целых секторах.

Модель успеха или неудачи в экономике прольет свет на фундаментальные детерминанты продуктивности в странах, так как она имеет прямое отношение к способности национальной промышленности конкурировать в сложных отраслях промышленности и их сегментах. Национальное экономическое процветание, однако, зависит не только от модели в любое данное время, но даже в большей мере от способности промышленности страны совершенствоваться с течением времени. Совершенствование экономики является результатом расширения и улучшения конкурентных преимуществ фирм страны: достижение более широких и сложных преимуществ в отраслях производства ведет к повышению продуктивности и расширению возможностей успешно конкурировать в новых сложных сегментах и совершенно новых отраслях промышленнос-

ти. Такое совершенствование способствует росту продуктивности, сохраняя в то же время полную занятость. И наоборот: неудача в совершенствовании ведет к замедлению роста продуктивности в давно созданных отраслях промышленности и к потере конкурентных позиций в некоторых высокопродуктивных областях без достаточного возмещения потерь в других. Это неизбежно сказывается на заработной плате и ведет к снижению роста дохода на душу населения.

В период после второй мировой войны наблюдались особенно большие изменения в модели конкурентных преимуществ в индустриально развитых странах. Несмотря на разорение во время войны, Германия восстановила свое положение индустриальной страны и наслаждается периодом устойчивого процветания. Япония, также разрушенная войной, сумела бросить вызов Соединенным Штатам в борьбе за лидерство в области индустрии. Италия включилась в международную конкуренцию как жизнеспособная страна. Корея переживает замечательный рост и сделала скачок почти до уровня передовой индустриальной страны. Швейцария и Швеция, несмотря на изменяющиеся позиции, продолжают сохранять свои традиции высоких доходов на душу населения и небольшого процента безработицы в течение многих десятилетий, хотя экономика этих стран имеет свои проблемы. Соединенные Штаты, когда-то доминировавшие в самом широком диапазоне передовых отраслей промышленности, утратили свои преимущества во многих из них. Великобритания вынуждена мириться с хроническими трудностями в промышленности и отставанием роста доходов.

В таблице 7-1 дается обзор некоторых наиболее существенных показателей экономических успехов стран, которые мы изучали в послевоенный период. Они иллюстрируют как существенные расхождения между странами, так и важные изменения. Они послужат фоном для рассмотрения различных стран.

Изменяющиеся модели национальных конкурентных преимуществ бросают вызов любому простому понятию конкурентного преимущества. Япония и Германия — страны, имеющие огромные успехи в сложных отраслях промышленности, — начали послевоенный период в развалинах. В обеих странах ощущалась острая нехватка капитала, и торговцы, пытавшиеся продавать товары на иностранных рынках, часто сталкивались с открытой враждебностью. И все же Германия сумела восстановить и удержать лидирующие позиции во многих передовых отраслях промышленности. Она справилась с высокой и все возрастающей стоимостью труда, сокращающейся продолжительностью рабочей недели и инфляцией. Япония стала мощнейшей индустриальной державой, несмотря на почти полное отсутствие природных ресурсов, изолированное расположение, требующее путей снабжения большой протяженности, на разорительный дополнительный налог Никсона (импортный сбор), падение курса иены и напряженные отношения в своем регионе.

Швеция и Швейцария продолжают оставаться важными торговыми странами, и в них расположено множество штаб-квартир ведущих многонациональных фирм, несмотря на очень маленькие внутренние рынки, высокую зарплату и, в случае со Швецией, наибольшее из всех промышленно развитых стран приближение к социализму (в части распределения жизненных благ и доходов). Италия

Таблица 7-1. Некоторые параметры экономического развития в послевоенный период (в %)

Реальный средний ежегодный рост валового внутреннего продукта (цены 1980 г.), 1950—1987 гг.

| Страны         | 1950—1987 гг.    | 1950—1955 гг. | 1955—1960 гг. | 1960—1965 гг. | 1965—1970 гг. | 1970—1975 гг. | 1975—1980 гг. | 1980—1985 гг. | 1985—1987 гг. |
|----------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Корея          | 7,9 <sup>1</sup> | —             | 3,3           | 6,5           | 12,6          | 8,8           | 7,7           | 7,6           | 11,4          |
| Япония         | 7,2 <sup>1</sup> | —             | 8,5           | 10,0          | 11,0          | 4,3           | 5,0           | 3,9           | 3,4           |
| Германия       | 4,6              | 9,4           | 8,3           | 4,8           | 4,2           | 2,1           | 3,3           | 1,3           | 2,1           |
| Италия         | 4,5              | 6,0           | 6,6           | 5,2           | 6,2           | 2,4           | 3,8           | 1,6           | 3,0           |
| Дания          | 3,2              | 1,9           | 4,6           | 5,3           | 3,7           | 2,0           | 2,5           | 2,4           | 1,1           |
| Швейцария      | 3,2              | 4,9           | 4,3           | 5,2           | 4,2           | 0,8           | 1,7           | 1,4           | 2,5           |
| США            | 3,2              | 4,4           | 2,2           | 4,8           | 2,9           | 2,3           | 3,3           | 3,0           | 2,9           |
| Швеция         | 3,0              | 3,3           | 3,4           | 5,2           | 4,1           | 2,6           | 1,3           | 1,8           | 2,0           |
| Великобритания | 2,5              | 3,0           | 2,5           | 3,2           | 2,5           | 2,1           | 1,7           | 1,8           | 3,3           |

Реальный средний ежегодный рост валового внутреннего продукта на душу населения (цены 1980 г.), 1950—1987 гг.

|                |                  |     |     |     |      |     |     |     |      |
|----------------|------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|
| Япония         | 6,2 <sup>2</sup> | —   | 7,5 | 9,0 | 9,8  | 2,9 | 4,0 | 3,2 | 2,9  |
| Корея          | 5,7 <sup>2</sup> | —   | 0,3 | 3,6 | 10,0 | 6,8 | 6,1 | 6,0 | 10,0 |
| Германия       | 4,0              | 8,3 | 5,7 | 3,5 | 3,6  | 1,7 | 3,4 | 1,4 | 1,9  |
| Италия         | 3,9              | 5,3 | 6,0 | 4,2 | 5,6  | 1,8 | 3,5 | 1,4 | 2,8  |
| Дания          | 2,7              | 1,1 | 3,9 | 4,5 | 3,0  | 1,4 | 2,3 | 2,5 | 0,9  |
| Швеция         | 2,6              | 2,6 | 2,8 | 4,5 | 3,3  | 3,2 | 1,0 | 1,7 | 1,7  |
| Швейцария      | 2,2              | 3,7 | 2,8 | 3,4 | 3,1  | 0,1 | 1,8 | 1,1 | 2,0  |
| Великобритания | 2,2              | 2,8 | 2,1 | 2,5 | 2,0  | 2,0 | 1,6 | 1,6 | 3,0  |
| США            | 1,9              | 2,7 | 0,4 | 3,3 | 1,7  | 1,2 | 2,2 | 2,6 | 1,9  |

Средний ежегодный рост населения, 1950—1987 гг.

| Страны | 1950—1987 гг. | 1950—1955 гг. | 1955—1960 гг. | 1960—1965 гг. | 1965—1970 гг. | 1970—1975 гг. | 1975—1980 гг. | 1980—1985 гг. | 1985—1987 гг. |
|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Корея  | 2,0           | 1,1           | 3,0           | 2,8           | 2,4           | 1,8           | 1,6           | 1,5           | 1,2           |
| США    | 1,3           | 1,7           | 1,8           | 1,5           | 1,1           | 1,0           | 1,1           | 1,0           | 0,9           |
| Япония | 1,1           | 1,4           | 0,9           | 1,0           | 1,1           | 1,5           | 0,9           | 0,7           | 0,6           |



Таблица 7-1 (продолжение)

|                |     |     |     |     |     |     |      |      |     |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|
| Швейцария      | 0,9 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 1,1 | 0,7 | -0,1 | 0,2  | 0,5 |
| Германия       | 0,7 | 1,0 | 2,4 | 1,1 | 0,7 | 0,4 | -0,2 | -0,1 | 0,1 |
| Дания          | 0,5 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,3  | -0,1 | 0,2 |
| Италия         | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,4  | 0,3  | 0,2 |
| Швеция         | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,4 | 0,3  | 0,1  | 0,3 |
| Великобритания | 0,3 | 0,2 | 0,4 | 0,7 | 0,5 | 0,2 | 0,0  | 0,1  | 0,3 |

Совокупный рост производительности труда, 1950—1987 гг.<sup>3</sup> (средний ежегодный рост валового внутреннего продукта на одного работника)

|                |                  |     |     |      |     |     |     |     |      |
|----------------|------------------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|
| Япония         | 5,9 <sup>4</sup> | —   | 6,3 | 11,0 | 9,2 | 3,8 | 3,8 | 3,0 | 2,5  |
| Корея          | 5,8 <sup>5</sup> | —   | —   | —    | 8,8 | 4,6 | 4,6 | 5,7 | 6,6  |
| Италия         | 4,4              | 6,1 | 6,4 | 5,7  | 6,8 | 2,1 | 3,0 | 1,4 | 2,8  |
| Германия       | 3,8              | 6,4 | 5,2 | 4,2  | 4,4 | 2,7 | 3,0 | 1,9 | 1,2  |
| Дания          | 2,4 <sup>4</sup> | —   | 3,2 | 3,5  | 3,6 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | -0,6 |
| Швеция         | 2,3 <sup>6</sup> | —   | —   | 4,4  | 3,5 | 1,7 | 0,6 | 1,6 | 1,7  |
| Великобритания | 2,2              | 2,1 | 2,1 | 2,4  | 2,8 | 2,0 | 1,7 | 2,4 | 2,0  |
| Швейцария      | 1,2 <sup>7</sup> | —   | —   | —    | —   | 1,5 | 0,7 | 1,3 | 1,8  |
| США            | 1,4              | 2,9 | 1,2 | 2,5  | 0,9 | 0,7 | 0,5 | 1,0 | 0,5  |

Рост производительности в промышленности, 1950—1987 гг.<sup>8</sup> (средний ежегодный рост выпуска продукции на одного занятого в промышленности)

|                |      |       |      |      |       |      |      |      |       |
|----------------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|-------|
| Япония         | 7,96 | 12,03 | 8,77 | 6,93 | 12,59 | 4,10 | 8,04 | 5,68 | 2,76  |
| Италия         | 5,14 | 7,39  | 4,84 | 5,32 | 6,85  | 1,16 | 5,84 | 4,83 | 4,83  |
| Германия       | 4,30 | 7,58  | 5,48 | 4,65 | 5,03  | 3,07 | 3,39 | 2,71 | 0,04  |
| Швеция         | 3,30 | 1,69  | 3,90 | 5,71 | 5,03  | 2,78 | 0,87 | 3,95 | 1,46  |
| Дания          | 2,97 | 1,34  | 2,90 | 4,76 | 4,19  | 5,64 | 3,27 | 0,50 | -1,14 |
| Великобритания | 2,81 | 1,77  | 2,16 | 2,76 | 3,25  | 2,24 | 0,88 | 5,84 | 4,99  |
| США            | 2,63 | 2,87  | 0,77 | 4,96 | 0,46  | 2,68 | 1,82 | 4,48 | 3,79  |

Уровень безработицы, 1951—1987 гг. (в среднем за период)

| Страны    | 1951—1987 гг. | 1951—1955 гг. | 1956—1960 гг. | 1961—1965 гг. | 1966—1970 гг. | 1971—1975 гг. | 1976—1981 гг. | 1980—1985 гг. | 1986—1987 гг. |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Швейцария | 0,3           | 0,8           | 0,4           | 0,0           | 0,1           | 0,4           | 0,4           | 0,7           | 0,8           |
| Япония    | 1,7           | 1,3           | 1,4           | 1,3           | 1,2           | 1,4           | 2,1           | 2,5           | 2,9           |
| Швеция    | 2,1           | 2,4           | 1,9           | 1,5           | 1,8           | 2,2           | 1,9           | 3,0           | 2,3           |
| Германия  | 3,5           | 7,4           | 2,9           | 0,5           | 0,8           | 1,4           | 4,1           | 5,5           | 6,8           |

Таблица 7-1 (продолжение)

|                |                  |     |     |     |     |     |     |      |      |
|----------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|
| Великобритания | 4,7              | 1,6 | 1,8 | 2,5 | 2,9 | 3,8 | 6,1 | 11,2 | 10,7 |
| Корея          | 5,0 <sup>9</sup> | —   | —   | 7,9 | 5,5 | 4,2 | 4,0 | 4,1  | 3,5  |
| Италия         | 5,4              | 9,6 | 6,8 | 2,9 | 3,4 | 3,4 | 4,1 | 5,5  | 7,6  |
| США            | 5,7              | 3,9 | 5,2 | 5,4 | 3,8 | 6,0 | 6,7 | 8,2  | 6,5  |
| Дания          | 6,4              | 9,8 | 8,3 | 2,8 | 3,4 | 4,0 | 6,4 | 9,7  | 8,1  |

Чистые национальные инвестиции (в среднем за период)<sup>10</sup>

|                |                    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Япония         | 17,6               | 12,9 | 16,7 | 20,7 | 20,2 | 21,2 | 18,5 | 15,3 | 14,4 |
| Корея          | 14,7 <sup>11</sup> | —    | 5,6  | 7,7  | 18,0 | 16,1 | 21,8 | 20,9 | —    |
| Швейцария      | 13,7               | 9,1  | 12,6 | 18,4 | 15,3 | 16,4 | 11,0 | 13,2 | 14,7 |
| Германия       | 11,8               | 10,5 | 13,9 | 16,1 | 13,8 | 12,7 | 9,8  | 8,0  | 7,0  |
| Дания          | 11,6               | 9,9  | 10,0 | 13,1 | 13,7 | 13,4 | 13,2 | 8,0  | 10,9 |
| Швеция         | 11,0               | 11,1 | 12,5 | 13,4 | 13,6 | 11,7 | 9,3  | 7,2  | 7,1  |
| Италия         | 10,9               | 9,9  | 12,6 | 13,6 | 11,4 | 11,6 | 9,4  | 8,5  | 9,0  |
| Великобритания | 7,7                | 6,2  | 7,8  | 9,5  | 10,3 | 9,7  | 7,1  | 4,5  | 5,2  |
| США            | 7,1                | 9,3  | 7,9  | 7,3  | 7,8  | 6,6  | 6,8  | 4,6  | 5,1  |

<sup>1</sup> 1955—1987 гг.<sup>2</sup> 1985—1987 гг.<sup>3</sup> Статистика Мэддисона (1987 г.) показывает, что общий фактор сравнения производительности одинаков с факторами производительности труда в рассматриваемых странах.<sup>4</sup> 1955—1987 гг.<sup>5</sup> 1963—1987 гг.<sup>6</sup> 1960—1987 гг.<sup>7</sup> 1970—1987 гг.<sup>8</sup> Данные для других стран по этому параметру не получены.<sup>9</sup> 1961—1987 гг.<sup>10</sup> При использовании этих данных с поправкой на жилищное строительство нужно сохранить порядок расположения стран, но значительно понизить процентные данные. В 80-х годах инвестиции США приближаются к нулю, и в некоторые годы они ниже нуля.<sup>11</sup> 1955—1987 гг.

Источники: International Monetary Fund; International Statistics Yearbook OECD; U.N. Economic Outlook and Historical Statistics; Statistical Yearbook, National Accounts, Monthly Bulletin of Statistics US Department of Labor; Corporative Real GDP Figures and Indexes of Output per Hour (неопубликованные материалы).

процветает, несмотря на неэффективную правительственную бюрократию, вяло функционирующую инфраструктуру и жестко регламентированное рабочее законодательство. Корея переживает усиливающийся экономический расцвет, несмотря на тяготы корейской войны, бедность природных ресурсов, длительный период японской оккупации и продолжающиеся огромные расходы на национальную безопасность.

Послевоенная индустриальная история – это история не эксплуатации изобилия, а история создания изобилия. Это история не использования преимуществ, а борьбы с неблагоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не "спокойная жизнь", привели фирмы и страны к процветанию.

### Описание экономики разных стран

Эта часть книги призвана решить две задачи. Первая заключается в том, чтобы на основе изложенных ранее теоретических положений дать объяснение моделей международного успеха и провалов в конкретных отраслях промышленности в экономике различных стран. По причине экономии объема ограничимся рассмотрением восьми из десяти изученных нами стран. Дания и Сингапур хотя и будут появляться в некоторых примерах, рассматриваться не будут, за исключением краткого упоминания в главе 10<sup>2</sup>.

Вторая задача – рассмотреть уровень развития, которого достигла промышленность страны за данный период, и некоторые причины успеха. Кроме того, в главах 7 и 13 будет дана оценка способности страны к дальнейшему развитию. Одним из важнейших показателей здоровья совершенствующейся экономики является то, как развивались модели международного успеха и провала в отраслях промышленности и их сегментах. Свидетельством здоровой модели роста национального дохода являются сдвиг в сторону более сложных и продуктивных сегментов и упрочение позиций в отраслях промышленности, которые связаны с передовой технологией и более квалифицированной рабочей силой. Увеличение доли национального экспорта в мировом экспорте может быть признаком развития, но типы отраслей промышленности, теряющих или укрепляющих конкурентные позиции, более важны, чем доля в среднем, как отмечалось в главе 1.

При описании конкретной страны начнем с рассмотрения профиля всех успешных отраслей промышленности в ее экономике в 1985 году. Обозначим каждую отрасль в стране, в которой были очевидны международные конкурентные преимущества, по трем временным точкам: 1971, 1978 и 1985 годы (за 1985 г. были доступны данные по всем странам). Как указывалось в главе 1, отсутствие полных данных делает оценку наличия международного конкурентного преимущества проблематичной. Кроме того, иногда правительства вмешиваются и поддерживают фирмы, у которых нет действительных конкурентных преимуществ.

Наличие конкурентного преимущества в международном понимании из-

меряется здесь значительной и устойчивой долей мирового экспорта в большое количество стран и/или прямыми иностранными инвестициями, свидетельствующими о квалификации работников и потенциале, созданном в стране<sup>3</sup>. Мы обычно замечаем, что экспорт и значительные иностранные инвестиции тесно взаимосвязаны. Национальные профили, в которых определены и показаны кластеры конкурентных отраслей промышленности, представляют хороший, хотя и несовершенный показатель моделей национального конкурентного преимущества в экономике (более полное описание того, как эти профили были разработаны, дается в Приложении А).

При объяснении моделей национального преимущества и того, как они изменяются, будем исходить из наших исследований, многочисленных интервью и данных, полученных от коллег во всех странах. Необходимо избегать только макроэкономических подходов. В этой книге главной предпосылкой является то, что причины национального преимущества лучше понять, исследуя конкретные отрасли промышленности и кластеры отраслей. Однако в каждой стране существуют сотни отраслей, имеющих существенное значение, и непрактично обсуждать каждую из них. Будем освещать те аспекты условий страны, которые существенно влияют на ряд отраслей. При таком подходе есть риск показаться приверженцем межотраслевого анализа в подтверждение выводов о том, что является специфичным для агрессивной отрасли (кластера). Однако практически этого нельзя избежать. Каждый пример отражает более глубокое исследование, которое заслуживало бы более подробного изложения.

В ходе объяснения модели международного успеха и неудачи в промышленности страны будем стремиться к освещению ее развития. Особое внимание будет уделяться способности промышленности страны развиваться с течением времени. Страна не может и не должна преуспевать во всех отраслях промышленности, и потеря конкурентных позиций сама по себе не должна служить причиной тревоги. Более важными являются характер утраченных позиций и причина их потери. Критическим фактором является способность фирм страны достигать высоких конкурентных преимуществ, постоянно и успешно конкурировать в новых передовых отраслях, чтобы наиболее продуктивно использовать национальные ресурсы.

В этой главе внимание фокусируется на странах, которые вышли из второй мировой войны и первого послевоенного десятилетия с наиболее сильным национальным конкурентным преимуществом. США, Швейцария и Швеция были первыми победителями. Эти страны избежали разрушений и имели значительный потенциал, давший им хорошие позиции для процветания в послевоенный период. Германия присоединилась к ним, когда она — к удивлению всего мира — сумела возродиться с изумляющей быстротой.

Нет необходимости конкретно рассматривать каждую страну, но важно проследить, как теория может интегрировать многие из разрозненных влияний на конкурентоспособность, а также указать на дополнительные важные факторы, чтобы пролить новый свет на этот вопрос. Рассмотрение каждой страны будет в силу необходимости кратким, и некоторые элементы окажутся неизбежно упущенными. Нет возможности привести все данные, имеющиеся для подтверждения концепции, а также дать ссылки на все полезные лите-

ратурные источники. Однако, представляя обзор, надеемся дать новую перспективу для конкретных позиций стран и показать, как они могут изменяться<sup>4</sup>.

## ПОСЛЕВОЕННОЕ ДОМИНИРОВАНИЕ АМЕРИКИ

История национального конкурентного преимущества в первые десятилетия после второй мировой войны – это история, в которой США играют ведущую роль. Экономическая мощь Соединенных Штатов после войны была уникальной. Американские фирмы завоевали лидирующие позиции во многих отраслях промышленности уже в начале XX века, например "Зингер" (швейные машинки), "Форд" (автомобили), "Отис" (лифты). Они доминировали в глобальном масштабе. Диапазон отраслей промышленности, в которых США конкурировали в мировом масштабе, еще более расширился в 50-е годы и в начале 60-х годов. Совокупная эффективность американской экономики была самой высокой среди других стран, отражая исключительно широкий диапазон отраслей, которые были продуктивны в международном отношении, даже если не занимались экспортом. В самом деле, с экспортом и импортом в США был связан значительно меньший процент ВВП, чем в любой другой передовой стране.

Соединенные Штаты имели уникальную комбинацию обстоятельств, которые поддерживали международно конкурентные отрасли. Американская промышленность вышла из войны без потерь. США имели обширный, исключительно богатый внутренний рынок. Современные заводы и оборудование, часто построенные для военных нужд, были переориентированы на удовлетворение растущих международных потребностей при слабой иностранной конкуренции или даже без всякой конкуренции. Мощная оборонная программа обеспечивала финансирование научных исследований в ключевых технологиях и рынки для сложной продукции, такой как самолеты и электроника. Новые технологии были быстро адаптированы для гражданских нужд. Например, самолет "Боинг-707" был сначала военным транспортным самолетом KC-135. Правительство США также в большом количестве закупало первые компьютеры и электронные компоненты.

Однако эти довольно обычные причины только отчасти объясняют американское доминирование в послевоенной международной конкуренции. Как станет очевидным, действовал более широкий набор факторов. Американский успех, который, может быть, был слишком большим и достался слишком легко, был результатом уникальной комбинации обстоятельств, которые взаимно усиливали действие друг друга.

### Модели конкурентного преимущества США

Одним из путей достижения первоначального понимания моделей конкурентного успеха промышленности в США является исследование 50 самых развитых отраслей американской промышленности, базирующееся на данных о доле мирового экспорта, приведенных в таблице 7-2 (данные за 1985 г. будут рассмотрены в главе 9).

Таблица 7-2. 50 ведущих отраслей США по удельному весу в мировом экспорте, 1971 г.

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Величина экспорта (в тыс. долл.) | Величина импорта (в тыс. долл.) | Доля во всем экспорте США (в %) |
|--|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Соевые бобы                                    | 97,4                          | 1 326 819                        | 8                               | 3,1                             |
| Натуральные фосфаты                            | 95,3                          | 94 127                           | 2 830                           | 0,2                             |
| Красители                                      | 81,9                          | 16 243                           | —                               | 0,0                             |
| Самолеты                                       | 77,5                          | 2 552 652                        | 79 887                          | 5,9                             |
| Радиоактивные элементы                         | 76,6                          | 167 106                          | —                               | 0,4                             |
| Пиломатериалы, фанера, хвойные бревна          | 75,5                          | 264 628                          | 3 943                           | 0,6                             |
| Детали для конторского оборудования            | 55,9                          | 927 810                          | 121 151                         | 2,1                             |
| Уголь, кроме брикетов                          | 53,4                          | 901 598                          | 569                             | 2,1                             |
| Стойкие изотопы и компаунды                    | 50,4                          | 68 555                           | 73 239                          | 0,2                             |
| Запчасти к самолетам                           | 49,3                          | 852 619                          | 257 888                         | 2,0                             |
| Животные жиры и масла                          | 47,4                          | 241 836                          | 11 926                          | 0,6                             |
| Органические химикаты                          | 44,1                          | 989 723                          | 400 286                         | 2,3                             |
| Рис  | 42,4                          | 99 606                           | 2                               | 0,2                             |
| Осадки от растительных масел                   | 41,6                          | 419 954                          | 1 319                           | 1,0                             |
| Нехимический уголь, нефтяные отходы            | 41,2                          | 183 918                          | 39 673                          | 0,4                             |
| Необработанный табак                           | 41,1                          | 466 135                          | 88 724                          | 1,1                             |
| Немолотая кукуруза                             | 39,6                          | 746 415                          | 7 693                           | 1,7                             |
| Недомашнее холодильное оборудование            | 39,3                          | 232 303                          | —                               | 0,8                             |
| Противодетонирующие устройства                 | 39,0                          | 155 789                          | —                               | 0,4                             |
| Препараты из сахара                            | 37,9                          | 1 455                            | 568                             | 0,0                             |
| Мясо и съедобные потроха                       | 37,7                          | 9 094                            | —                               | 0,0                             |
| Крафт-бумага, картон                           | 37,2                          | 283 110                          | 10 322                          | 0,7                             |
| Железо и стальной лом                          | 37,1                          | 215 761                          | 13 551                          | 0,5                             |
| Авиационные газовые, реактивные турбины        | 36,8                          | 381 077                          | 35 405                          | 0,9                             |
| Отходы текстильных материалов                  | 35,9                          | 49 719                           | 5 186                           | 0,1                             |
| Немолотая пшеница                              | 35,8                          | 1 004 729                        | 648                             | 2,3                             |
| Оборудование для выемки грунта и нивелирования | 35,6                          | 711 140                          | —                               | 1,6                             |
| Компьютеры, счетные машины                     | 35,2                          | 462 382                          | 196 190                         | 1,1                             |
| Бычьи и конские шкуры                          | 34,5                          | 133 176                          | 4 852                           | 0,3                             |
| Недорожные тракторы                            | 34,2                          | 417 783                          | 87 172                          | 1,0                             |
| Сигареты                                       | 33,7                          | 183 012                          | 2 106                           | 0,4                             |
| Фотохимические продукты                        | 33,7                          | 23 339                           | —                               | 0,1                             |
| Дробленое зерно                                | 33,5                          | 176 717                          | 2 551                           | 0,4                             |
| Жидкие растительные масла                      | 33,1                          | 326 749                          | 22 457                          | 0,8                             |
| Транзисторы, электронные лампы                 | 32,7                          | 480 147                          | 259 160                         | 1,1                             |
| Запчасти для автомобилей                       | 32,3                          | 2 175 245                        | 1 070 173                       | 5,0                             |
| Контрольно-измерительные приборы               | 32,0                          | 463 004                          | 61 750                          | 1,1                             |
| Непшеничная мука                               | 30,8                          | 15 271                           | —                               | 0,0                             |
| Необработанное железо, стальное литье          | 30,7                          | 96 086                           | 9 405                           | 0,2                             |

Таблица 7-2 (продолжение)

| Отрасли   | Доля в<br>миро-<br>вом экс-<br>порте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс. долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс. долл.) | Доля<br>во всем<br>экспор-<br>те США<br>(в %) |
|---|---|--|---------------------------------------|---|
| Электронное контрольно-измерительное оборудование | 29,7  | 417 330                                | 83 370                                | 1,0   |
| Мargarин, жир                                     | 29,6  | 52 092                                 | —                                     | 0,1   |
| Телекоммуникационное оборудование                 | 28,8  | 492 649                                | 243 036                               | 1,1   |
| Медный лом  | 28,1  | 73 832                                 | 13 143                                | 0,2   |
| Синтетическая резина                              | 27,6  | 172 851                                | 56 736                                | 0,4   |
| Конина, потроха, куриная печенька                 | 27,4  | 79 024                                 | 8 476                                 | 0,2   |
| Фотопленка  | 27,3  | 259 298                                | 111 008                               | 0,6   |
| Неэлектрические силовые установки                 | 25,8  | 1 187 741                              | 921 674                               | 2,7   |
| Оксид алюминия, гидроокись                        | 25,7  | 77 659                                 | 160 070                               | 0,2   |
| Обувь на пробковой подошве                        | 25,6  | 11 127                                 | 11 185                                | 0,0   |
| Зажигание, стартовое оборудование                 | 25,5  | 94 293                                 | 55 199                                | 0,2   |
| Всего   |   |  |                                       | 49,1  |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял менее 0,3% общего объема торговли в 1971 г.

Первые пятьдесят отраслей промышленности по доле мирового экспорта, которые приводятся для всех восьми изучаемых стран, являются теми, в которых страна имеет международную командную позицию и, соответственно, необычно сильное международное конкурентное преимущество. Часто на первые пятьдесят отраслей приходится существенная доля экспорта страны. (В табл. В-1 Приложения приводятся первые пятьдесят отраслей по величине экспорта. Во всех странах в этом списке доминируют отрасли, которые также имеют значительную долю мирового экспорта. Этот список иногда включает несколько крупных отраслей промышленности, таких как нефтяная или автомобилестроительная, в которых страна имеет второстепенную позицию, но нередко отрицательный торговый баланс.)

Первые пятьдесят отраслей промышленности США включают ряд отраслей, сильно зависящих от национальных ресурсов, к которым относят многие сельскохозяйственные продукты. Это справедливо для экономики в целом. Но необычная конкурентная сила Соединенных Штатов определяется широким разнообразием других отраслей в "группе 50", таких как нефтяная промышленность и автомобилестроение, компьютеры, химикаты, различные виды производственного машиностроения и потребительских товаров в упаковке.

Чтобы лучше проиллюстрировать модели национального преимущества США и других стран и пути их изменения, в качестве основного средства будем использовать схему, подобную той, которая приведена на рисунке 7-1<sup>5</sup>.

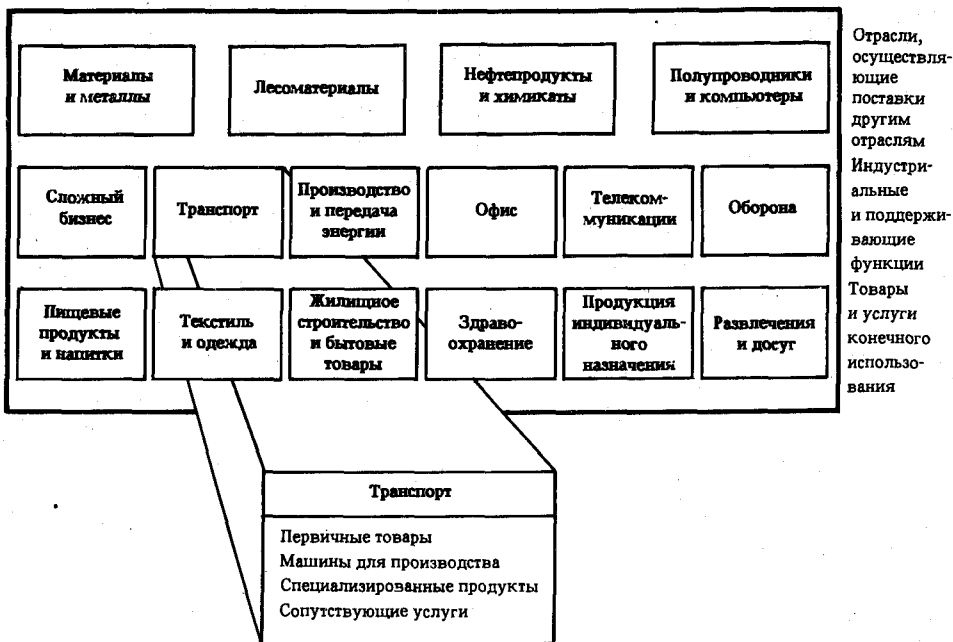


Рис. 7-1. Схема кластеров

Назовем ее "схемой кластеров". Отрасли, попавшие в эту схему, имеют либо долю мирового экспорта, большую чем доля страны в мировом экспорте в среднем, либо международное положение, базирующееся на иностранных инвестициях, считающихся значительными. На отрасли, чья доля в мировом экспорте превышает среднюю долю страны, обычно приходится  $\frac{2}{3}$  или более всего экспорта страны.

В теоретическом фундаменте данной книги важная роль отводится фактору спроса и вертикальным отношениям между отраслями в стимулировании конкурентного преимущества. Соответственно, отрасли на схеме сгруппированы по конечному использованию. На рисунке 7-1 в верхних рядах представлены широкие секторы, содержащие отрасли промышленности, продукты которых являются полуфабрикатами, заготовками и изделиями, используемыми во многих других отраслях. Они называются секторами, поставляющими заготовки и изделия другим отраслям (*upstream sectors*). Полупроводники и компьютеры, хотя и являются сравнительно новым сектором в экономике, представляют собой временную категорию продуктов, которые служат основными изделиями буквально для каждой отрасли промышленности. В среднем ряду расположены широкие секторы, связанные с индустриальными или поддерживающими функциями (*industrial or supporting functions*). Большинство из них относятся к конечному использованию, как, например, транспорт или оборона. Категория сложного бизнеса включает такие отрасли, как измерительные инструменты и силовые установки, продукция которых является вспомогательной или поддерживающей и используется во многих секторах производства продуктов конечного



пользования. В нижнем ряду расположены секторы конечного пользования, наиболее тесно связанные со спросом конечного потребителя. Интересно рассмотреть, как пользующиеся международным успехом отрасли страны распределяются в секторе продуктов конечного использования.

Внутри каждого широкого сектора отрасли, имеющие международный успех, сгруппированы по следующим категориям: первичные товары; машины и другое оборудование, используемые для их выпуска; специализированная продукция; услуги, связанные с производством товаров. Это позволяет исследовать вертикальные отношения между успешными отраслями и глубину национальных кластеров. На каждом вертикальном этапе успешные отрасли сгруппированы в подкатегории, наиболее тесно связанные с конечным использованием, чтобы еще лучше раскрыть характер кластеризации.

Часто родственные отрасли располагаются в одном и том же секторе. Легковые автомобили и грузовики, например, находятся в секторе транспорта. Однако во всех странах существуют связи между группами отраслей, которые выходят за рамки секторов. Например, в США сильна позиция полупроводников и компьютеров в обороне. Некоторые из самых важных таких связей в каждой стране будут отмечены штриховкой. Хотя расположение отраслей на схеме не идеально и в некоторых случаях ограничено слишком общими определениями отраслей в международной системе классификации, схемы интересно иллюстрируют профиль экономики каждой страны и являются инструментом для анализа ее изменений. (Более полное описание определения и расположения отраслей на схеме кластеров дано в Приложении А.)

На рисунке 7-2 показаны результаты этого процесса для США в 1971 году. Рисунок дает приблизительный профиль всех отраслей, в которых очевиден международный успех США в указанном году. Приблизительность объясняется более агрегированной системой классификации отраслей в 1971 году, чем система классификации, введенная в 1976 году. Все последующие схемы, включая схему для США в главе 9, будут основаны на данных 1985 года.

Рисунок 7-2 свидетельствует о том, что диапазон успешных отраслей, выраженный первыми 50 отраслями, является истинным. Области, где США имели сходные позиции в первые 20 лет после второй мировой войны, многочисленны, если учесть жесткое требование о том, что для включения в данную схему они должны иметь долю в мировом экспорте не менее 13,8%. Среди самых сильных позиций, некоторые из которых слабо отражены в системе торговой классификации, можно указать следующие: полупроводники и компьютеры, транспортное оборудование (автомобили, самолеты, оборудование для обработки материалов), потребительские товары в упаковке, оборудование для офисов, оборудование для производства и распределения энергии, химикаты и пластмассы, оборудование для телекоммуникаций, товары для обороны, товары для отдыха и развлечений, лесоматериалы и сельскохозяйственные продукты, товары, связанные со здравоохранением, и общие услуги. Действительно, по сравнению с другими странами, в США очень мало секторов (например, текстиль, одежда, жилищное строительство, бытовые товары), в которых они не были бы хорошо представлены.

Рис. 7-2. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности США в 1971 г.

| Первичные товары              | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ   | ЛЕСОПРОДУКТЫ  | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ  | ПОЛУПРОВОДНИКИ И КОМПЬЮТЕРЫ  |
|-------------------------------|---|---|---|--|
|                               | <p>Железо и сталь</p> <hr/> <p>Железо, простые стальные болванки<br/>Арматура для стальных труб<br/>Необработанные стальные отливки</p> <p>Цветные металлы</p> <hr/> <p>Алюминиевые листы<br/>Полосы и стрипы<br/>Цветные основные металлы<br/>Алюминиевые, цинковые структуры и части<br/>Рафинированная медь, никель и сплавы</p> <hr/> <p>Другие материалы</p> <hr/> <p>Натуральные абразивы<br/>Другие сырые материалы<sup>1</sup></p> <hr/> <p>Отходы и скрап</p> <hr/> <p><i>Железный и стальной скрап<br/>Медный скрап</i></p> | <p>Лесоматериалы</p> <hr/> <p><b>Пиломатериалы, фанера</b></p> <hr/> <p>Бумага</p> <hr/> <p>Типографская бумага<br/>Крафт-бумага, картон<br/>Бумага в рулонах</p> | <p>Нефтепродукты</p> <hr/> <p><i>Нехимический уголь, нефтяные отходы</i><br/>Уголь, нефть и другие химикаты<br/><i>Уголь, исключая брикетный</i></p> <hr/> <p>Неорганические химикаты</p> <hr/> <p>Другие неорганические химикаты<br/>Неорганические элементы, окиси<sup>1</sup></p> <hr/> <p>Органические химикаты</p> <hr/> <p><i>Органические химикаты</i></p> <hr/> <p>Пластмассы</p> <hr/> <p>Продукты конденсации</p> | <p>Транзисторы, электронные лампы<br/>Компьютеры, счетные машины</p> <p>* * *</p> <p>Примечание. Несколько отраслей были убраны из этого сектора в системе классификации 1971 г. Особенно это коснулось США.</p> |
| Производственное оборудование | <p>Конвертеры и сварочное оборудование<sup>1</sup><br/>Прокатные станы и катки<br/>Оборудование для дробления минералов</p>   |   | <p>Оборудование для добычи нефти<sup>4</sup></p>  |  |
| Специализированная продукция  | <p>Огнеупорные строительные материалы<br/>Сера</p>  | <p>Пульпа и бумажные отходы<sup>1</sup></p>   |   |  |
| Услуги                        | <p>Горное дело<sup>2</sup></p>  |   | <p>Обслуживание месторождений нефти<sup>4</sup></p>   | <p>Обработка данных<sup>4</sup></p>  |

Рис. 7-2 (продолжение)

| Первичные товары              | СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС  | ТРАНСПОРТ  | ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ   | ОФИС   |
|-------------------------------|---|--|---|--|
|                               | <p><u>Оборудование</u></p> <p>Инструмент<br/>Насосы для жидкости<br/>Насосы для газов и т.д.<br/>Центрифуги и т.д., не для молока<br/>Электrolампы, ручной инструмент и т.д.<sup>1</sup><br/>Электронные контрольно-измерительные приборы</p> <p><u>Инструменты</u></p> <p>Контрольно-измерительные инструменты</p> <p><u>Прочее</u></p> <p>Оптические элементы, медицинские инструменты, фотоаппараты<sup>1</sup><br/>Краны, клапаны и т.д.<br/>Валы, кривошипы, шкивы и т.д.<br/>Шарикоподшипники, роликовые подшипники<sup>1</sup></p> | <p><i>Авиационное топливо, реактивные турбины</i><br/><i>Самолеты, тяжелее воздуха</i><br/><i>Тракторы, не дорожные</i><br/><i>Подъемники, погрузчики</i><br/><i>Автопогрузчики с вильчатым захватом и т.д.</i><br/><i>Железнодорожный транспорт</i><br/><i>Автобусы, дорожные тракторы<sup>1</sup></i><br/><i>Грузовики, самосвалы</i><br/><i>Автомобили<sup>2</sup></i><br/><i>Экскаваторы, бульдозеры</i></p> <p><u>Транспортное оборудование</u></p> <p><i>Зажигание, стартеры</i></p> | <p>Коммутационные устройства<br/>Силовые установки, неэлектрические<sup>1</sup><br/>Электрические силовые установки<br/>Электроизоляция<sup>1</sup></p> | <p>Канцелярское оборудование<br/>Канцелярские товары</p> |
| Производственное оборудование | <p>Неэлектрические машины<sup>1</sup><br/>Тяжелые станки<sup>1</sup></p>  |  |   | <p>Печатные и переплетные машины</p>                     |
| Специализированная продукция  |   | <p><i>Синтетическая резина и т.д.</i><br/><i>Антидетонаторы</i><br/><i>Резиновые изделия<sup>1</sup></i><br/><i>Материалы из резины</i><br/><i>Запчасти к автомобилям</i><br/><i>Запчасти к самолетам</i></p>  | <p><b>Радиоактивные элементы</b><br/><i>Стойкие изотопы и компаунды<sup>1</sup></i></p>   |  |

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Услуги                        | <b>Бухгалтерские операции<sup>2</sup></b><br><b>Реклама<sup>2</sup></b><br><b>Менеджерское консультирование<sup>2</sup></b><br><b>Коммерческие банковские операции<sup>2</sup></b> | <b>Станции обслуживания<sup>2</sup></b><br><b>Авиалинии<sup>2</sup></b>  |
| Первичные товары              | <b>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</b>  | <b>ОБОРОНА</b>   |
|                               | <i>Различное телекоммуникационное оборудование<sup>1</sup></i><br><i>Линейное телефонное оборудование<sup>2</sup></i>  | <b>Боевое стрелковое оружие<sup>4</sup></b>  |
|                               | * * *  | * * *  |
|                               | Примечание. Несколько отраслей в этом секторе было изолировано в системе классификации в 1971 г. США были лидером.   | Примечание. Сравнительно мало отраслей в этом секторе было изолировано в системе классификации в 1971 г. США имели лидирующую позицию. |
| Производственное оборудование |  |  |
| Специализированная продукция  |  |  |
| Услуги                        |  |  |

Рис. 7-2 (продолжение)

| Первичные товары              | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И НАПИТКИ  | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ  | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА   |
|-------------------------------|---|--|---|
|                               | Основные продукты   | Пищевые растительные масла   |   |
|                               | Очищенный или неочищенный рис<br>Рис шлифованный или полированный<br>Мука пшеничная и т.д.<br>Мука непшеничная<br>Сухофрукты<br>Консервированные фрукты<br><b>Соевые бобы</b><br>Мясо, съедобные потроха <sup>1</sup> | <b>Остатки растительных масел</b><br>Маргарин, шортенинг<br>Животные жиры<br>Жирные мягкие растительные масла    | Мыло, средства для полировки <sup>3</sup>   |
|                               | Обработанные продукты   |  |   |
|                               | Крупы и другие смеси<br>Готовая пища  |  |   |
| Производственное оборудование | Доильное и другое сельскохозяйственное оборудование <sup>1</sup><br>Оборудование для пищевых предприятий  | Производственные холодильные установки<br>Оборудование для упаковки  |   |
| Специализированная продукция  | Фосфатные удобрения <sup>1</sup><br>Инсектициды, химикаты<br><b>Натуральные фосфаты<sup>1</sup></b><br>Пшеница и т.д., немолотая  | <b>Маис немолотый</b><br>Крупы<br>Конина, потроха <sup>1</sup><br>Сахар, добавки для запаха и цвета <sup>1</sup> | Бычьи и конские шкуры<br>Хлопок-сырец, кроме волокна<br>Волокно хлопка, отходы <sup>1</sup><br>Нечесанные синтетические волокна<br>Производные целлюлозы <sup>1</sup><br>Текстильные отходы <sup>1</sup><br>Красящие составы <sup>1</sup> |
| Услуги                        | <b>Система быстрого пищевого обслуживания<sup>2</sup></b><br><b>Торговля сельскохозяйственными товарами<sup>4</sup></b>   |  |   |

| Первичные товары              | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  | ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ                    | РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ   |
|-------------------------------|--|--|---|
| Производственное оборудование | Электромедицинское, рентгеновское оборудование<br>Медицинские, фармацевтические продукты <sup>1</sup><br>* * *<br>Примечание: Сравнительно мало отраслей в этом секторе было изолировано в 1971 г. США были лидером. | Сигары и обработанный табак <sup>1</sup><br>Сигареты | Фотохимические товары<br>Фотопленка, исключая проявленную<br>Проявленные киноленты<br>Детские книги в картинках, географические карты и т.д. <sup>1</sup><br>Напечатанные книги, брошюры<br>Газеты, напечатанные ноты, почтовые открытки <sup>1</sup><br>Записывающие устройства, музыкальные инструменты |
| Специализированная продукция  |  | Табак необработанный<br>Эссенции, духи               |   |
| Услуги                        |  | Среднее и университетское образование <sup>4</sup>   | Отели и управление отелями <sup>2</sup><br>Аренда и лизинг автомобилей <sup>2</sup><br>Производство кинофильмов <sup>2</sup><br>Производство телевизионных программ <sup>2</sup>  |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

Курсив — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

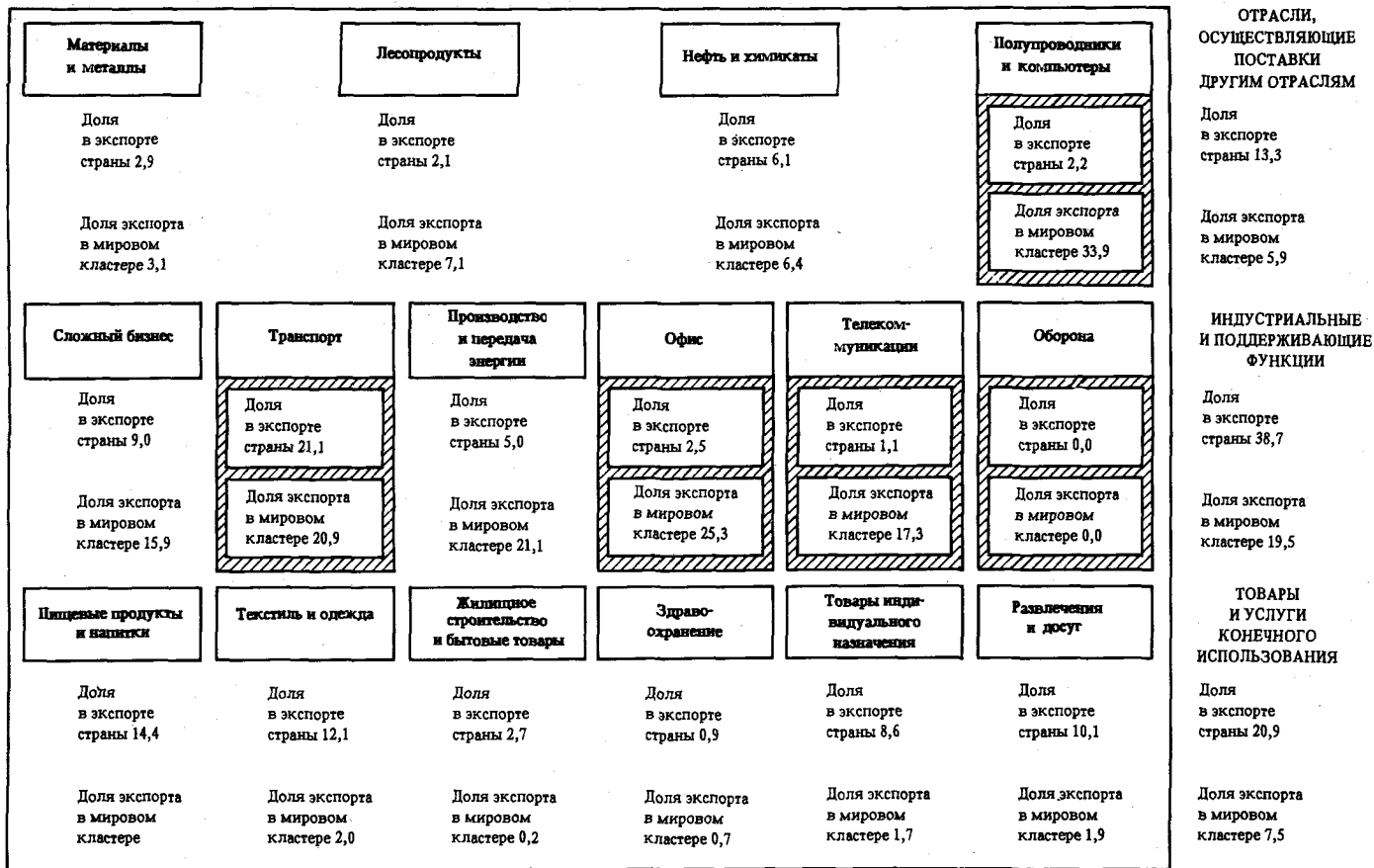
<sup>1</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>2</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>3</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>4</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 7-3. Размер экспорта конкурентных отраслей США в широких кластерах в 1971 г.



Условные обозначения:

- ☒ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

На рисунке 7-3 даются общие расчеты доли экспорта страны, приходящейся на конкурентные отрасли, в каждом широком кластере. Дополнительные данные приводятся на рисунке В-1. Также рассчитана доля общего мирового экспортного кластера, приходящегося на конкурентные отрасли США в этом кластере. Хотя эти расчеты не так точны, как те, которые можно получить, используя более поздние данные, они показывают многие из отраслей, где позиции США сильны.

### Факторные условия

Объяснение успеха Соединенных Штатов в промышленности начинается с факторных условий. США щедро наделены естественными факторами производства, среди которых обширная площадь пахотной земли, обилие лесов, огромные запасы многих природных ресурсов, таких как фосфаты, медь, железная руда, каменный уголь, нефть и природный газ. Америка выделяется среди других стран, за исключением, может быть, Швеции, обилием природных ресурсов и достижением важной международной позиции в производстве сложных изделий. Канада, Австралия и другие страны с обильными ресурсами не сумели в полной мере воспользоваться ими.

Но уникальность Соединенных Штатов заключается не только в унаследованных природных ресурсах. Механизмы создания и улучшения факторных условий были, за небольшим исключением, на первом месте. В течение десятилетий на улучшение качества факторов постоянно выделялись исключительно большие инвестиции.

Во время второй мировой войны инвестиции достигли небывалого масштаба и призваны были служить национальной безопасности. Война стимулировала научные исследования и грандиозные успехи во многих областях. Крупные инвестиции в ключевые направления, такие как электроника, авиация, космос, синтетические материалы, здравоохранение и ядерная энергетика, означали прорыв США в технологии. Интенсивные научные исследования, продолжавшиеся в 50-х и 60-х годах, позволили Соединенным Штатам занять ведущие позиции во многих областях науки и техники, которые могли использоваться в ряде отраслей промышленности, и вывели США на ведущие позиции. Нарастание мощи распространилось и на инфраструктуру.

Технология производства поднялась на новые высоты во время войны также из-за жестких требований, продиктованных обстоятельствами. Соединенные Штаты вышли из войны признанным лидером в технологии массового производства. Военные усилия также способствовали развитию человеческих ресурсов. Миллионы военнослужащих, привыкших к дисциплине, обученных полезным профессиям, в том числе в области авиации и электроники, пришли в промышленность.

Несколько примеров будут иллюстрацией того, как инвестиции в развитие фактора условий повлияли на рост ведущих отраслей. Научные исследования лаборатории "Белл лабораториз", щедро инвестированные правительством, привели к появлению в 1948 году транзистора. Два бывших военных специалис-



та по радиотехнике создали фирму "Тектроникс", ставшую мировым лидером, наряду с "Хьюлетт-Паккард" и другими фирмами Соединенных Штатов, в области измерительных приборов для электронного оборудования. Они видели потребность в лучших измерительных инструментах, чтобы иметь возможность конструировать сложнейшие электронные приборы. Фирма "Таймекс", которой было суждено стать мировым лидером по продаже наручных часов к концу 50-х годов, применила новые материалы, разработанные по контрактам с правительством во время войны, для создания принципиально новых часов, которые точны и надежны, несмотря на низкие цены.

Вторая мировая война принесла и другие выгоды национальной научной базе. Война вывела такие секторы, как производство химикатов и фармацевтических продуктов, на новые высоты. Для удовлетворения военных потребностей в широких масштабах было развернуто производство синтетической резины и пенициллина. Значительно возросли расходы на научные исследования в химии и фармацевтике. Обучение специалистов в области химии улучшилось и могло соперничать с другими странами. Американские фирмы смогли выйти на зарубежные рынки, с которых ушли немецкие фирмы. Германские ценные бумаги, патенты и торговые знаки были конфискованы и проданы американским фирмам.

Кроме патентов и ценных бумаг в США осуществлялся приток лучших умов мира в области науки, образования и т.д. Многие выдающиеся ученые приехали в Соединенные Штаты и стали гражданами этой страны. Например, в 1944 году в Соединенных Штатах была инициирована операция "Пейперклип" ("Скрепка") по ввозу в страну германских ученых. Она проводилась военно-воздушными силами. Особенно стремились вербовать инженеров и ученых в области авиации. Одним из результатов такой политики был истребитель F-86, главным образом основанный на германских разработках. Соединенные Штаты продолжали притягивать талантливых ученых и инженеров и после войны, привлекая их высокими материальными стимулами, доступностью образования и благоприятными налогами.

Создание факторов не прекратилось и после войны. По закону, предоставляющему льготы ветеранам войны, многим миллионам людей, вернувшихся со службы, оплачивали дальнейшее образование и обучение. Крупные инвестиции в образование проводились в 60-х годах. Американская система образования имела очень высокое качество и предъявляла большие требования. Свидетельством высокого уровня системы образования было большое количество иностранных студентов, особенно на университетском уровне. Постоянные инвестиции правительства открывали возможность получения высшего образования все большему числу лиц. В результате этого американские рабочие, инженеры и менеджеры были одними из самых подготовленных в мире. Образование рассматривалось как необходимое условие успеха. Родители всеми силами стремились к тому, чтобы их дети могли учиться в колледже.

Высокий уровень исследовательских университетов, традиция федеральных инвестиций в исследования, многочисленные корпоративные исследовательские лаборатории обеспечили солидную научную базу. Например, в аграрном секторе хорошо развитая сеть сельскохозяйственных университетов, активная программа научных исследований и такой эффективный механизм распространения, как Служба сельскохозяйственной пропаганды, обеспечивали базу для роста производительности.

Увеличивающееся количество как частных, так и государственных колледжей и университетов при поддержке правительства обеспечивало не только возможность получения образования, но и основу для исследований. Федеральные расходы на базовые исследования все время росли, и с ними не могла сравниться ни одна страна. Запуск спутника в СССР и "холодная война" стали постоянными стимулами инвестиций в научные исследования. Они заставили усилить подготовку инженеров и ученых и больше внимания уделять освоению космоса. В 1973 году количество присвоенных университетских степеней на душу населения в области естественных наук и техники, а также докторских степеней в этих областях в Соединенных Штатах значительно превысило показатели в Германии — стране, которая подошла ближе всех к Америке в научно-техническом прогрессе<sup>6</sup>. Частично благодаря национальным усилиям в области научных исследований и беспрецедентным инвестициям Соединенные Штаты заняли лидирующее положение в таких отраслях, как авиационная промышленность и космос, полупроводники, медицинское оборудование и компьютеры.

США имеют также хорошо развитую инфраструктуру — транспорт и коммуникации, что жизненно необходимо в такой обширной стране. Тот факт, что фирмы в области коммуникаций, производства энергии и транспорта были частными, явился стимулом для инвестиций и инноваций. Американская инфраструктура была самой передовой в мире. Она продолжает развиваться благодаря таким программам, как система автострад между штатами и широкомаштабные инвестиции фирмы "АТ энд Т".

Наконец, внушительный пул инвестиционного капитала аккумулирован в Соединенных Штатах благодаря рынкам капитала всего мира. Большие суммы могли быть мобилизованы для многообещающих инвестиций. Процентные ставки были очень низкими. Как показано в таблицах 7-3 и 7-4, долгосрочный ссудный процент был самым низким среди всех стран или чуть выше, чем в Швейцарии 50-х и начала 60-х годов. Инвесторы поощрялись льготным налоговым режимом в отношении долгосрочных инвестиций. Активно использовались пенсионные фонды, ставшие младшими рыночными партнерами ведущих инвесторов. Финансовые инструменты были несложными<sup>7</sup>.

Американским фирмам не только помогали благоприятные условия, но и препятствия шли им на пользу. Недостаток или отсутствие материалов во время войны заставляли находить новые материалы. Реальная зарплата рабочих и управляющих в Соединенных Штатах в первый послевоенный период была очень высокой по сравнению с другими странами. Быстро росла она и в 50-х и 60-х годах. Американские фирмы активно стремились автоматизировать производство и найти пути сокращения составляющей труда, основываясь на традиционной американской мощи в массовом производстве, которая наращивалась во время войны.

Эта комбинация обстоятельств предоставила Соединенным Штатам такой широкий спектр возможностей для развития производства, которым не располагала ни одна страна. Постоянные инвестиции правительства, промышленности и отдельных лиц привели к непрерывному улучшению факторных условий. Был заложен фундамент для постоянного совершенствования индустрии.

**Таблица 7-3. Номинальные размеры процентов по долгосрочным ценным бумагам в некоторых странах\***  
(1950–1987 гг.)

| Страны         | 1950 г. | 1955 г. | 1960 г. | 1965 г. | 1970 г. | 1975 г. | 1978 г. | 1979 г. | 1980 г. | 1981 г. | 1982 г. | 1983 г. | 1984 г. | 1985 г. | 1986 г. | 1987 г. |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Дания          | 4,53    | 5,55    | 5,76    | 7,35    | 10,57   | 13,10   | 14,54   | 15,82   | 17,66   | 18,92   | 20,39   | 14,46   | 13,93   | 12,01   | 10,76   | 11,19   |
| Германия       | —       | —       | 6,40    | 7,10    | 8,30    | 8,50    | 5,80    | 7,40    | 8,50    | 10,38   | 8,95    | 7,89    | 7,78    | 6,87    | 5,92    | 5,84    |
| Италия         | 5,73    | 6,20    | 5,01    | 6,94    | 9,01    | 11,54   | 13,70   | 14,05   | 16,11   | 20,58   | 20,90   | 18,02   | 14,95   | 13,00   | 10,52   | 9,65    |
| Япония         | —       | —       | —       | —       | 7,19    | 9,20    | 6,09    | 7,69    | 9,22    | 8,66    | 8,06    | 7,42    | 6,81    | 6,14    | 4,94    | 4,21    |
| Корея          | —       | —       | —       | —       | 21,10   | 21,60   | 25,20   | 25,20   | 28,80   | 23,60   | 17,40   | 13,10   | 14,30   | 13,60   | 11,60   | 12,40   |
| Швеция         | 3,11    | 3,70    | 5,19    | 6,18    | 7,39    | 8,79    | 10,09   | 10,47   | 11,74   | 13,49   | 13,04   | 12,30   | 12,28   | 13,09   | 10,26   | —       |
| Швейцария      | 2,67    | 2,93    | 3,09    | 3,95    | 5,82    | 6,44    | 3,33    | 3,45    | 4,77    | 5,57    | 4,83    | 4,52    | 4,70    | 4,78    | 4,29    | 4,12    |
| Великобритания | 3,00    | 4,32    | 5,77    | 6,56    | 9,22    | 14,39   | 12,47   | 12,99   | 13,79   | 14,74   | 12,88   | 10,81   | 10,69   | 10,62   | 9,87    | 9,48    |
| США            | —       | 2,82    | 4,12    | 4,28    | 7,35    | 7,99    | 8,41    | 9,44    | 11,46   | 13,91   | 13,00   | 11,11   | 12,52   | 10,62   | 7,68    | 8,38    |

\* Доходы по долгосрочным правительственным ценным бумагам.

Источник: **International Financial Statistics Yearbook.** — 1988.

**Таблица 7-4. Реальные ссудные проценты по долгосрочным ценным бумагам в некоторых странах\***  
(1965–1987 гг.)

| Страны         | 1965 г. | 1970 г. | 1975 г. | 1978 г. | 1979 г. | 1980 г. | 1981 г. | 1982 г. | 1983 г. | 1984 г. | 1985 г. | 1986 г. | 1987 г. |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Дания          | —0,08   | 2,06    | 0,60    | 4,26    | 7,65    | 8,71    | 8,03    | 8,89    | 6,34    | 7,83    | 6,45    | 6,30    | 5,91    |
| Германия       | 3,38    | 0,66    | 2,37    | 1,43    | 3,26    | 3,54    | 6,12    | 4,39    | 4,48    | 5,70    | 4,55    | 2,74    | 3,75    |
| Италия         | 2,63    | 2,01    | —5,08   | —0,15   | —1,59   | —3,76   | 1,73    | 4,06    | 2,61    | 3,24    | 3,74    | 2,79    | 3,81    |
| Япония         | —       | 0,22    | —0,34   | 5,24    | 5,45    | 4,11    | 4,12    | 4,85    | 5,41    | 3,94    | 2,63    | 2,30    | 0,17    |
| Корея          | —       | —       | —2,82   | —0,01   | 4,32    | 2,83    | 7,06    | 10,11   | 8,82    | 10,10   | 9,15    | 8,72    | 8,44    |
| Швеция         | 0,18    | 1,96    | —4,56   | 0,49    | 2,34    | 0,02    | 3,68    | 4,03    | 2,36    | 4,27    | 5,94    | 2,98    | —       |
| Швейцария      | 0,15    | 1,06    | —0,65   | —0,27   | 1,43    | 2,01    | —1,26   | —2,29   | 1,16    | 1,86    | 2,02    | 0,44    | 1,60    |
| Великобритания | 1,37    | 1,77    | —10,02  | 1,05    | —1,32   | —4,85   | 2,96    | 4,93    | 4,94    | 6,13    | 4,76    | 6,06    | 4,38    |
| США            | —       | 1,81    | 1,43    | —1,71   | 1,04    | 0,47    | 2,11    | 4,06    | 6,14    | 7,48    | 8,63    | 7,70    | 4,97    |

\* Реальные ссудные проценты рассчитаны путем деления доходов по долгосрочным правительственным ценным бумагам на размеры ежегодного годового дефлятора для валового внутреннего продукта. Для Кореи был взят коэффициент пересчета валового национального продукта в неизменные цены.

Источники: **International Financial Statistics Yearbook.** — 1988; **OECD. National Accounts.** — 1960–1987; **The World Bank. World Table.** — 1988–1989.

Как бы ни были уникальны факторы условий в Соединенных Штатах, они не объясняют масштаба передовых отраслей, в которых страна имела национальные конкурентные преимущества. В 50-х и 60-х годах Соединенные Штаты имели полный набор благоприятных условий и использовали их для инноваций и повышения продуктивности.

### Условия спроса

В 60-х годах условия спроса во многом оставили в тени факторные условия развития американской промышленности. Многие указывали на размер внутреннего рынка как источник силы. Однако большая емкость такого рынка часто мешала американским фирмам смотреть за пределы страны и ограничивала международный успех.

Более важной, чем объем рынка Соединенных Штатов, была его структура (даже перед второй мировой войной). Это было первое общество массового потребления в то время, когда Европа и Япония все еще сражались с недостаточностью средств и трудностями. С ориентацией на массовое производство американские фирмы первыми начали вводить дешевые стандартизированные продукты для массового рынка. Типичным примером является шоколад. В то время как большинство иностранных фирм были сравнительно малы и ведущие швейцарские фирмы делали акцент на качестве и исключительности, фирмы "Херши", "М энд М/Марс", "Риз" и "Уитмэн" осуществляли массовый выпуск шоколадных плиток по сходной цене<sup>6</sup>. Еще в начале XX века фирма "Герши" стремилась производить шоколад в большом количестве, чтобы снизить его стоимость и сделать доступным для каждого американца.

Эта концепция была еще одним шагом вперед: производство продуктов, которые хорошо сбываются. Американцы были богаты и высоко ценили удобства. Были созданы и широко разрекламированы товары, которые могли быть выброшены после использования: бумажные полотенца, ручки и даже часы ("Таймекс").

Такое изобилие означало, что Соединенные Штаты были ранним и развитым рынком для многих других видов потребительских товаров<sup>9</sup>. Движение в пригороды и развитие тенденции строительства домов на одну семью привели к повышенному спросу на новые бытовые товары, автомашины, кондиционеры, оборудование по уходу за газонами и многое другое. Например, фирма "Блэк энд Декер" достигла мирового первенства в производстве массовых дешевых инструментов и товаров "сделай сам" для домовладельцев. Фирма была пионером в этом секторе в Европе, где нормой для торговцев были дорогие товары.

Изобилие, сокращение рабочей недели и меньшая забота о традициях привели к тому, что в Соединенных Штатах получили распространение и популярность многие продукты, ориентированные на создание удобств и получение удовольствия в свободное время. Кинофильмы и записи на пластинках и магнитных лентах стали основным видом экспорта Соединенных Штатов, как и спортивное оборудование и снаряжение и цветное телевидение. Фотоаппараты и фотоматериалы США также имели сильные позиции, особенно массовое производство аппаратов "наведи и нажми" для фотографов-любителей.

Америка была мощным инкубатором отраслей промышленности для потребительских товаров. При высоких доходах, стиле жизни, ориентированном на получение удобств, стремлении потребителей к самообслуживанию и их относительной неприхотливости американцы систематизировали и стандартизировали обслуживание в стране (см. гл. 6). Фирмы с разнообразными видами услуг появились в таких сферах, как общественное питание быстрого обслуживания, магазины, склады. Новые концепции обслуживания распространились по всей стране, а потом и за океаном. Фабричные марки и широкая реклама были использованы фирмами для создания первых рынков массовых услуг в любой стране.

Америка была также в авангарде создания каналов торговой сети. Их появление стимулировали дальнейшие инновации в области потребительских товаров. Америка была пионером в постоянном потоке новых концепций в розничной торговле. Многие из них распространились и в других странах, но фирмы США были первыми из тех, кто понял их и соответственно на них отреагировал.

В Соединенных Штатах возникли не только потребности во многих новых видах и разнообразии потребительских товаров, но и многие методы современного маркетинга. Частные средства информации, включая радио и телевидение, были средствами широкомасштабной массовой рекламы<sup>10</sup>. Например, коммерческое телевидение появилось в Америке на 12 лет раньше, чем в других странах. Отсутствие ограничений на рекламу, особенно по телевидению, способствовало инновациям в маркетинге. Американские фирмы развили уникальное искусство создания имиджа продуктам массового потребления в таких отраслях, как производство безалкогольных напитков, моющих средств, туалетных принадлежностей, зубной пасты и других потребительских товаров в упаковке. Это искусство было перенесено в другие страны, и американские новые марки стали хорошо знакомы во всем мире.

Благоприятные условия спроса в Соединенных Штатах распространились на промышленные товары. Американские фирмы, производящие промышленные, коммерческие товары или оказывающие услуги, получали большие доходы от продажи их многим передовым и взыскательным покупателям всего мира и другим американским фирмам. Масштабы экономики особенно способствовали развитию отраслей, обслуживавших другие отрасли (сложный бизнес на схеме кластеров). В Соединенных Штатах с их большим разнообразием в климатических условиях, характере рельефа и в отраслях промышленности фирмы столкнулись с самым широким диапазоном требований. Фирмы набирались опыта, который оказался полезен в любой другой стране.

Американские промышленные потребности предшествовали мировым потребностям во многих отраслях. Автоматизация, компьютеризация, внедрение электроники, новых пластмасс и другие инновации в первую очередь имели место в Соединенных Штатах в 50-х и начале 60-х годов. Продавая на внутреннем рынке товары ведущим производственным фирмам мира, американские фирмы достигли международного преимущества во многих отраслях производства машин и оборудования, инструментов и аппаратуры для контроля за технологическими процессами, вентиляционными и обогревательными установками.

Некоторые примеры сложных промышленных потребностей Соединенных Штатов на внутреннем рынке можно найти в секторах энергетики и строительства. Исследования источников энергии в Соединенных Штатах велись интенсивно, потому что в Америке промышленность начала развиваться рано и страна испытывала большие потребности в энергии. Постоянные поиски нефти в труднодоступных местах привели к быстрому развитию технологии. Американские нефтяные компании стали мировыми лидерами. В строительстве американские фирмы были пионерами в возведении небоскребов и других новшествах в строительном деле. Это, в свою очередь, требовало инноваций в кондиционировании, строительстве лифтов и других товарах и услугах, связанных со строительством, и вело зачастую к мировому лидерству.

Требовательный внутренний спрос также возник благодаря хорошо финансируемой системе здравоохранения, где покупки производились децентрализованно многими независимыми американскими госпиталями и поставщиками в этой сфере. Такая структура создала благодатную почву для инноваций, в отличие от других стран, где система здравоохранения принадлежит государству и строго регулируется. Американские фирмы стали лидерами во многих сферах, связанных со здравоохранением. Спросу на внутреннем рынке в ряде отраслей промышленности также благоприятствовало частное владение средствами телекоммуникаций, поставок газа и электроэнергии, табачными и ликероводочными фирмами и практически всеми другими важными отраслями. Частные владельцы, независимые и движимые мотивом получения прибыли, были часто более дальновидными покупателями, чем правительственные монополии в других странах. Наконец, потребности обороны были стимулом для ряда важных отраслей Соединенных Штатов, таких как полупроводники, компьютеры, программное обеспечение и космос.

*Интернационализация спроса Соединенных Штатов.* Несмотря на основные преимущества условий внутреннего спроса, едва ли можно говорить, что американские фирмы пробивали себе путь на международные рынки. Многие из них довольствовались широким внутренним рынком. Поэтому часто приходилось "тащить" американские фирмы на иностранные рынки, чтобы заполнить вакуум, созданный после второй мировой войны в результате высокого иностранного спроса при почти полном отсутствии иностранных конкурентов, которые только разворачивались или были слишком заняты восстановлением.

Растущее международное доминирование во многих важных отраслях, сопровождавшееся протекционизмом, вызвало волну широкомасштабных иностранных инвестиций, которые делались американскими фирмами. Фирма "Катерпиллар", например, вышла на международный рынок только в 50-х годах не для снижения расходов, а из-за тарифов и ограничений в импорте. Американские фирмы вскоре стали крупнейшими мировыми инвесторами. В таких странах, как Германия и Великобритания, американские заморские дочерние предприятия стали ведущими индустриальными фирмами. Международная мощь американских многонациональных фирм оказалась самовозрастающим процессом. Одна американская отрасль подталкивала спрос на товары и услуги других отраслей.

Преуспевающие американские туристы в большом количестве путешест-

вовали по разным странам, как и американские бизнесмены. Они обеспечили базу для заморского послевоенного спроса на продукцию американских фирм, такую как быстро приготавливаемая пища, отели, а также на обслуживание автомашин и другие услуги. Большое число американских туристов и американцев, живущих за рубежом, давали значительное преимущество.

Преимущество промышленности США определялось масштабами спроса на американские товары и культуру. Английский язык стал международным языком бизнеса. Причиной этому были весомость экономики Соединенных Штатов и большой объем технической и другой литературы, издаваемой на английском языке. Многие иностранцы получали образование в США и возвращались домой приверженцами американских товаров. Как указывалось, например, в главе 5, важным подспорьем американским фирмам в области здравоохранения было большое количество докторов, обучавшихся в Соединенных Штатах. Наконец, американские фильмы, публикации, телевизионные шоу и реклама переносили американский стиль жизни, ценности и потребности в другие страны.

\* \* \*

Кумулятивный эффект этих факторов спроса был мощным источником конкурентных преимуществ бесчисленных американских предприятий. Внутренний спрос был огромен, разнообразен и сложен. Американские потребности часто превосходили, если не определяли, иностранные потребности. Интернационализация фирм Соединенных Штатов, мобильные личности и послевоенная разбалансировка спроса и предложения в других странах вывели американские компании на международный рынок. Была заложена база для успеха во многих отраслях, в которых американские фирмы продолжают лидировать. В то же время уникальные условия спроса способствовали инновациям и развитию в установившихся отраслях и начинаниям в новых отраслях.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Широко распространенная кластеризация конкурентных отраслей охватывает всю экономику Соединенных Штатов. Наличие имеющих международный успех продуктов, запасных частей, машин и поддерживающих отраслей можно найти в таких областях, как автомобилестроение, самолетостроение, энергетика, горнорудная промышленность и строительство. Возникающие и уже установившиеся кластеры часто концентрируются в одном или двух географических районах: автомобили вокруг Детройта, электроника в Силиконовой Долине, базовые компьютеры в Миннеаполисе и Нью-Йорке, мини-компьютеры в Бостоне, оборудование для нефтедобычи и обслуживания скважин в Хьюстоне, а фармацевтические и медицинские продукты между Нью-Йорком и Филадельфией. Американским компаниям можно было найти дома и технику, и поставщиков. Хотя американские фирмы не отличались деловыми связями с местными поставщиками и потребителями, широкий диапазон отраслей мирового класса в США был главным преимуществом для инноваций и деловых формирований.

Американская промышленность также извлекала пользу из положения лидера в ряде отраслей, которые, возможно, более других связаны со многими другими отраслями. Одна из таких отраслей – электроника. Эта важная новая сфера оказывает влияние фактически на каждый аспект экономики. Большой успех Соединенных Штатов в электронике означал, что американские фирмы имели технические взаимосвязи не только с лучшими поставщиками, но и с широким кругом хорошо обученного персонала. Другой важной поддерживающей отраслью было машиностроение, где успехи в технологии массового производства и сложные внутренние запросы промышленных заказчиков сделали американские фирмы мировыми лидерами. Третьей важной поддерживающей отраслью были пластмассы – новый материал, используемый при изготовлении большого количества других продуктов. Последней важной поддерживающей отраслью, которая появилась несколько позже, были компьютеры вместе с программным обеспечением. Превосходство Соединенных Штатов в этой области также начало способствовать развитию новых отраслей бизнеса.

Америка также располагает рядом поддерживающих отраслей в современном маркетинге. Американские рекламные агентства всегда были впереди и стали мировыми лидерами. Средства массовой информации США были самыми развитыми и наименее регламентированными. Мастерство рекламы американских компаний давало преимущество их продукции, даже если она и не была выдающейся.

Символическим явлением в кластеризации американской экономики стали отрасли, работающие на оборонную промышленность. Состоящий из отраслей, занимающихся электроникой, космосом, коммуникациями и транспортом, этот сектор часто считался чем-то зловещим. Однако в свое время он продемонстрировал ряд потрясающих свершений, положил начало новой продукции и службам и обеспечил полет людей на Луну.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Американские компании специализируются на создании стандартизированных продуктов и услуг массового производства и на усиленном их рекламировании. Достигнуто лидерство во многих отраслях, где раньше продукция изготовлялась по заказу, подчас вручную, почти без всякой рекламы. Методика управления широкомасштабными предприятиями начала широко внедряться в Соединенных Штатах в конце XX века, а многие новые методы были разработаны в 40, 50 и 60-х годах.

Компании широко использовали таланты, приток которых постоянно увеличивался. Работа в промышленности была почетной и престижной в послевоенной Америке. Выдающиеся люди пришли работать на фирмы и создавали новые компании.

Мотивация у американских рабочих и менеджеров была высокой. Предельные налоговые ставки были низкими по сравнению с другими странами. И, что более важно, американское общество было открытым. Многие из тех, кто стремился к совершенствованию и не боялся риска, могли преуспеть. Многонацио-



нальность американского народа, отражающая процесс активной иммиграции, также способствовала готовности к риску.

Корпоративные задачи отражали чувство безграничных возможностей. Процентные ставки были самыми низкими по сравнению с другими странами, что поощряло инвестирование. (Массивные инвестиции в военное время означали, что многие американские отрасли имели современное оборудование.) Большинство ценных бумаг корпораций оказались в руках индивидуальных владельцев. Интенсивность торговли ценными бумагами была скромной по современным стандартам, и большинство их удерживалось в течение долгого периода. Банкиры и крупные инвесторы являлись наиболее типичными фигурами в корпоративных советах. Имелись большие суммы наличности, которые могли быть мобилизованы фирмами с хорошими идеями.

В основе действий как отдельных лиц, так и компаний была уверенность. Америка выиграла войну и сделала много научных открытий. Девиз "все могу" был мощным стимулом, толкавшим Америку к новым достижениям и преодолению препятствий.

Конкуренция в соединении с рискованными задачами способствовали отрыву Америки от других стран. Америка была создана на конкуренции. В большинстве отраслей, важных для Соединенных Штатов, наблюдалось активное соперничество. Десятки конкурентов боролись за рынок и толкали друг друга к дальнейшему развитию. Антитрестовские законы, особенно жесткие в отношении монополизации, слияний и замораживания цен, отражали национальный консенсус в вопросе о конкуренции<sup>11</sup>. Американское соперничество являло собой яркую противоположность картелизованной Европе и развивающимся странам Азии.

Одним из результатов американских целей и задач, ценностей и условий рынка капитала было создание исключительного климата для формирования нового бизнеса. "Честная неудача" была социально приемлема и вызывала симпатии американцев. Разнообразие культур предполагало наличие аутсайдеров, готовых бросить вызов превалирующим нормам. Новые предприятия и побочные продукты были почти во всех отраслях. Они еще больше усиливали соперничество. Внутреннее развитие было источником большинства новых предприятий, и количество слияний и приобретений одних предприятий другими было довольно скромным.

### **Роль правительства**

Политика правительства США была политикой сильной страны с увеличивающимися национальными преимуществами. Прямое вмешательство в дела промышленности было самым незначительным. Общественная собственность была редким явлением в противоположность странам с социалистической ориентацией, что было особенно характерно для Европы.

Правительство косвенно участвовало в делах промышленности. Одной из форм участия был фактор создания. Федеральное правительство, а также правительства штатов и местные власти щедро инвестировали образование, науку и инфраструктуру. Другой важной ролью правительства была защита конкурен-

ции. Америка сохраняла жесткую антитрестовскую политику, поощряла открытую и свободную торговлю и обмен и приняла важные меры по уменьшению картелизации и экономической концентрации за рубежом, особенно в Германии и Японии.

Раньше других стран американское правительство также активно содействовало решению различных проблем и в этом процессе создало благоприятные условия для промышленности с помощью космических исследований, отстаивания принципа равных возможностей, обеспечения заботы о здоровье и защите окружающей среды. Правительство также стремилось защищать интересы страны и демократию за рубежом. Эти меры, которые приобретают большее значение по прошествии десятилетий, были направлены на то, чтобы промышленность могла лучше справиться со своими задачами.

Наконец, широкомасштабная оборонная программа способствовала развитию науки и спроса на внутреннем рынке. В 40, 50 и 60-х годах научные исследования этого профиля были сконцентрированы на ключевых технологиях, таких как электроника, компьютеры и космос. Коммерческие побочные продукты были многочисленны. Имея большое технологическое превосходство в областях, обслуживающих оборону и космос, американские компании часто использовали свои знания и опыт для установления лидерства на гражданских рынках.

Однако необходимо отметить, что явно выраженное внимание к промышленности было довольно скромным, а связанные с этим выгоды редко были основной мотивацией.

### Роль случая

Конечно, самым значительным событием, повлиявшим на получение преимуществ Соединенными Штатами, была вторая мировая война. Хотя США были международным лидером во многих отраслях (таких как автомобилестроение, выплавка стали и производство оборудования) уже к 1920 году, трудно переоценить значение войны в достижении американской промышленностью лидирующих позиций на мировом рынке.

Прессинг военного времени привел к повышению уровня научных исследований в жизненно важных новых технологиях и к основным успехам в производственных методах. Некоторые компании в результате военных усилий получили международный статус. Например, компания "Кока-кола" начала по просьбе генерала Эйзенхауэра операции в разных странах по снабжению американских войск в целях улучшения морального климата. Компания "Катерпиллар" стала международной, потому что машины, использовавшиеся американскими военными инженерами, были оставлены в других странах после окончания военных действий. Спрос на запасные части был первоначальным стимулом для глобальной стратегии фирмы.

Американская промышленность осталась нетронутой после войны, в то время как индустриальные базы других ведущих стран были разрушены. Все больше фирм Соединенных Штатов выходили на международный рынок, по-

сколькx увеличивающийся зарубежный спрос преодолел сомнения многих компаний и они стали экспортировать, а потом и инвестировать зарубежные фирмы. В то время как остальной мир был некоторое время занят получением основных и необходимых продуктов и услуг, Соединенные Штаты уже имели наиболее сложный и процветающий рынок.

### Соединенные Штаты в перспективе

В первый послевоенный период США представляли собой мощную самоусиливающуюся систему создания и совершенствования конкурентных условий в широком диапазоне отраслей, которые сложились много лет назад. Американские фирмы пожинали плоды первопроходцев, и это продолжалось в течение десятилетий. Совершенствование экономики было постоянным, прямые инвестиции за рубеж, преобразовывая малопродуктивную деятельность в других странах, приносили увеличивающийся приток прибылей из-за границы.

Результатом было повышение жизненного уровня, накопление национального богатства, низкий уровень безработицы и возможность больших социальных инвестиций в иностранную помощь, оборону, космические исследования, культурную жизнь и развитие равных возможностей. Эти действия, в свою очередь, стимулировали еще больший спрос на новые усовершенствованные товары и услуги.

Таковы причины необычайного успеха, однако один вопрос остается неясным. Давалось ли все это легко? Америка начала послевоенный период с уровнем дохода на душу населения намного выше, чем в других странах. Война была мощным фактором, расширившим индустриальный успех. Сам масштаб Соединенных Штатов и широкий диапазон отраслей давали им преимущества, и не было необходимости развивать их активно. Вакуум, образовавшийся на заморских рынках, также способствовал успеху без каких-либо реальных оппонентов, кроме политических. Важные технические достижения в результате войны в соединении с высоким уровнем инвестиций в послевоенный период дали преимущество многим отраслям Соединенных Штатов, и его можно было бы удерживать, даже если бы новая техника медленно коммерциализировалась. Американские заводы были настолько современными, что даже небольших инвестиций было достаточно. Спрос был так уникально развит и продвинут, что компании получили преимущества первопроходцев, которые по инерции продолжали действовать долгое время. Наконец, природные ресурсы Америки настолько значительны, что одно это могло бы поддерживать существенный экспорт.

Данные, которые приведены в таблице 7-1, свидетельствуют, что не все было хорошо в развитии американской промышленности. Низкие ставки инвестиций чистого капитала, слабые темпы роста продуктивности и доходов на душу населения по сравнению с другими странами относятся к 50-м годам<sup>12</sup>. Более того, рост населения, больший, чем в любой другой развитой стране, обеспечил рост валового внутреннего продукта без необходимости быстро повышать продуктивность.

Была ли уверенность американцев необоснованной? Вышла ли Америка из 60-х годов как общество, в котором многие отрасли могли обновиться? Были ли американские компании слишком могущественными и самодовольными? Эти вопросы послужат полезной основой для исследования послевоенного экономического развития других ведущих стран. Вернемся к этим вопросам в главе 9 при анализе американской экономики в 70-х и 80-х годах. Последние десятилетия дают совершенно другую картину.

### УСТОЙЧИВАЯ ШВЕЙЦАРИЯ<sup>13</sup>

Соединенные Штаты не являются единственным примером успеха и процветания, хотя это и самый представительный пример. Швейцария и Швеция (малые страны по американским стандартам) достигли высокого уровня процветания и технического развития, бросив в некоторых отраслях вызов Соединенным Штатам.

До конца XIX века Швейцария была бедной страной. Основными статьями экспорта были наемники и эмигранты. В первые десятилетия XX века Швейцария превратилась в промышленно развитую страну, значимость которой перестала соответствовать ее размерам. В послевоенный период Швейцария встала в один ряд с богатейшими странами мира. К 60-м годам по некоторым параметрам доход на душу населения в Швейцарии достиг самого высокого уровня в мире.

Процветание Швейцарии является результатом наличия национальных конкурентных преимуществ в удивительно широком для небольшой страны диапазоне отраслей обрабатывающей промышленности и сферы услуг. Уровень и масштабы промышленного успеха оказались достаточными для того, чтобы обеспечить всех нуждающихся в этом граждан Швейцарии рабочими местами с высоким уровнем заработной платы (общее количество безработных в течение многих лет не достигало 200 человек). При этом нашлись места также для многочисленных иностранных рабочих. Швейцарские компании, к числу которых относятся такие, как "Нестле", "Хоффман-Лярош", "Сандоз", "Сибя-Гейги", "Шиндлер", "Ландис энд Гир" и "Линдт унд Шпрюнгли", имеют поистине глобальное значение. Ведущие швейцарские международные корпорации обеспечивают работой большее количество людей за пределами страны, чем в самой Швейцарии. Пример Швейцарии является яркой иллюстрацией того, как малая страна без большого внутреннего рынка может, тем не менее, быть успешным конкурентом глобального уровня во многих важных отраслях промышленности. Швейцария также имеет экономику, которая непрерывно совершенствовалась для поддержания высокого жизненного уровня.

#### Модели конкурентного преимущества Швейцарии

В таблице 7-5 50 ведущих отраслей промышленности Швейцарии характеризуются по их долям в мировом экспорте. В перечне приведен широчайший для

небольшой страны набор отраслей, причем ни одна из них, по существу, не зависит от национальных природных ресурсов<sup>14</sup>. Наряду с потребительскими товарами здесь указаны и промышленные изделия, включая многие виды машин и приборов. Некоторые производства, как, например, драгоценные камни, монеты и металлы, включены в список потому, что Швейцария ими торгует, но не производит их. На долю 50 ведущих отраслей приходится 42,4% всего объема экспорта Швейцарии. Величина этого показателя уменьшается до 37,6%, если товары, которыми торгуют, но не производят, исключить, а их места занять следующими за ними отраслями. Тогда Швейцария уступит таким странам, как Япония и Корея, что ясно показывает широту рыночных позиций Швейцарии<sup>15</sup>.

В Швейцарии, как фактически везде, на главные экспортные отрасли, обладающие конкурентными преимуществами, приходится основная часть экспорта страны. В таблице В-2 приводятся данные о 50 ведущих отраслях промышленности Швейцарии по стоимости экспорта. 29 из 50 лидеров по стоимости входят в число ведущих 50 по доле в экспорте. Среди почти всех остальных доля в мировом экспорте в несколько раз превышает долю Швейцарии. Только одна отрасль из 50 не достигает доли в мировом экспорте. Обратим внимание на данные о доле экспорта при характеристике каждой из рассматриваемых стран, поскольку это более представительный показатель положения отраслей, обладающих конкурентными преимуществами, и на эти отрасли приходится большая доля как в торговле, так и в иностранных капиталовложениях.

Широта швейцарской экономики более полно раскрыта на рисунке 7-4, где представлены международные конкурентные отрасли по состоянию на 1985 год. Рисунок 7-4 является первым в ряду схем кластеров на основе данных 1985 года. Они в гораздо большей степени разукрупнены по конкретным продуктам и поэтому более точно отражают положение в стратегически важных отраслях, чем в данных по 1971 году. Сделаны поправки, учитывающие иностранные инвестиции и включающие конкурентные отрасли, выявленные в процессе исследований, которые не отражены отдельно в классификациях, о чем подробно говорится в Приложении А.

По каждой стране детальные данные экспорта за 1985 год использовались для проведения ряда расчетов. Результаты этих операций в отношении Швейцарии приводятся на рисунке 7-5 (более исчерпывающие данные приводятся на рисунке В-2 Приложения). На рисунке 7-5 показан характер распределения широких кластеров экспорта конкурентоспособных отраслей Швейцарии, определяющихся как отрасли, доли которых в объеме мирового экспорта превышают среднюю долю Швейцарии в объеме мирового экспорта. Показана также доля, которую представляют конкурентоспособные отрасли промышленности Швейцарии в общем объеме мирового экспорта в широких кластерах. Последнее достигается путем приближенного включения всех отраслей промышленности Швейцарии, конкурентоспособных в области торговли на международном уровне, по стандартной классификации SITC в состав широких кластеров (что мы определяем как схему мировых кластеров) и сравнения объема экспорта Швейцарии с общим объемом экспорта кластеров<sup>16</sup>. Показатели, приведенные в скобках, представляют изменения, произошедшие после 1978 года. Следует обратить внимание на то, что эти статистические данные охватывают не

Таблица 7-5. 50 ведущих отраслей Швейцарии по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Швейцарии (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Необработанные, несортированные алмазы            | 89,3                          | 303 694                           | 15 548                           | 1,10                            |
| Незолотые, не находящиеся в обращении монеты      | 46,3                          | 140 561                           | 24 491                           | 0,51                            |
| Ткацкие станки                                    | 45,1                          | 361 864                           | 11 671                           | 1,32                            |
| Печатные машины                                   | 37,2                          | 15 586                            | 537                              | 0,06                            |
| Часы наручные                                     | 34,1                          | 1 413 763                         | 47 464                           | 5,14                            |
| Алкалоиды и их производные                        | 32,0                          | 152 366                           | 8 588                            | 0,55                            |
| Амидные соединения, кроме мочевины                | 26,6                          | 321 689                           | 34 613                           | 1,17                            |
| Тканевая пряжа, содержащая полиамид               | 25,9                          | 212 011                           | 36 925                           | 0,77                            |
| Ткацкие станки, вязальные машины и детали         | 24,1                          | 181 030                           | 38 107                           | 0,66                            |
| Синтетические и органические красители            | 25,3                          | 664 118                           | 211 208                          | 2,42                            |
| Ювелирные изделия из драгоценных металлов, жемчуг | 23,9                          | 230 464                           | 65 241                           | 0,84                            |
| Провитамины и витамины                            | 21,9                          | 191 703                           | 74 055                           | 0,70                            |
| Гербициды   | 20,6                          | 275 488                           | 24 629                           | 1,00                            |
| Вентиляторы, воздуходувки и детали                | 19,2                          | 180 650                           | 87 975                           | 0,65                            |
| Электромеханические ручные инструменты            | 17,6                          | 228 209                           | 48 674                           | 0,83                            |
| Манометры и индикаторы                            | 17,3                          | 151 578                           | 89 838                           | 0,55                            |
| Смешанные парфюмерные вещества                    | 17,2                          | 194 333                           | 22 396                           | 0,71                            |
| Геодезические приборы                             | 16,2                          | 79 018                            | 13 637                           | 0,29                            |
| Детали машин текстильной промышленности           | 16,0                          | 115 147                           | 21 044                           | 0,42                            |
| Слуховые аппараты, ортопедические протезы         | 15,9                          | 151 006                           | 37 710                           | 0,55                            |
| Металлорежущие станки                             | 15,3                          | 424 457                           | 55 467                           | 1,54                            |
| Драгоценные и полудрагоценные камни               | 15,2                          | 168 344                           | 210 450                          | 0,61                            |
| Машины для изготовления изделий из бумаги         | 14,1                          | 120 311                           | 16 221                           | 0,44                            |
| Гетероциклические соединения                      | 14,0                          | 696 186                           | 245 601                          | 2,53                            |
| Текстильные экструдеры и перерабатывающие машины  | 13,9                          | 79 438                            | 4 542                            | 0,29                            |
| Катаная платина, платиновые металлы               | 13,6                          | 158 800                           | 90 900                           | 0,58                            |
| Кружева, ленты, тюль                              | 13,2                          | 138 244                           | 22 026                           | 0,50                            |
| Часы, детали для часов                            | 13,0                          | 210 745                           | 83 206                           | 0,77                            |
| Медикаменты, содержащие гормоны                   | 12,3                          | 961 084                           | 246 227                          | 3,50                            |

Таблица 7-5 (продолжение)

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Швейцарии (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Разметки металла и т.д., машины                     | 12,3                          | 109 340                           | 30 852                           | 0,40                            |
| Текстиль для машин                                  | 11,4                          | 98 334                            | 26 257                           | 0,36                            |
| Измерительные приборы и счетчики                    | 11,1                          | 52 761                            | 9 145                            | 0,19                            |
| Аминоокислородные соединения                        | 10,8                          | 212 415                           | 69 353                           | 0,77                            |
| Наборные, переплетные машины и оборудование, детали | 10,5                          | 215 268                           | 59 212                           | 0,78                            |
| Произведения живописи                               | 10,3                          | 169 447                           | 121 838                          | 0,62                            |
| Оптические приборы                                  | 9,9                           | 169 289                           | 65 462                           | 0,62                            |
| Кислоты, их производные                             | 9,6                           | 84 020                            | 25 579                           | 0,31                            |
| Обработанные, нетехнические алмазы без оправы       | 9,6                           | 585 833                           | 909 277                          | 2,13                            |
| Прядильные, намоточные и другие машины              | 9,6                           | 80 521                            | 12 182                           | 0,29                            |
| Другие металлообрабатывающие станки                 | 9,5                           | 314 943                           | 85 821                           | 1,15                            |
| Стальные, медные гвозди и гайки                     | 9,4                           | 66 542                            | 12 083                           | 0,24                            |
| Алюминиевая фольга                                  | 9,3                           | 115 170                           | 26 552                           | 0,42                            |
| Паровые двигатели, турбины                          | 9,1                           | 117 114                           | 12 752                           | 0,43                            |
| Прочие органические и неорганические соединения     | 8,8                           | 68 273                            | 36 218                           | 0,25                            |
| Нефтепродукты                                       | 8,7                           | 58 789                            | 5 533                            | 0,21                            |
| Канцелярские принадлежности                         | 8,6                           | 65 019                            | 25 245                           | 0,24                            |
| Неподвесные морские поршневые двигатели             | 8,5                           | 60 860                            | 2 364                            | 0,22                            |
| Гликозиды, железо, сыворотки                        | 8,2                           | 93 610                            | 47 984                           | 0,34                            |
| Ювелирные изделия из драгоценных металлов           | 8,1                           | 372 719                           | 531 262                          | 1,36                            |
| Обработанный и необработанный жемчуг                | 8,0                           | 27 662                            | 256 697                          | 0,10                            |
| <i>Всего</i>  |                               |                                   |                                  | <u>42,44</u>                    |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял меньше 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

весь объем экспорта Швейцарии, а только те конкурентоспособные отрасли промышленности, которые соответствуют данному мной определению. В то время как Швейцария может быть конкурентоспособной в некоторых узких сегментах, показатели объема ее экспорта во многих отраслях отражают приграничную торговлю, государственные субсидии или экспорт иностранных международных корпораций, обосновавшихся в Швейцарии, а не конкурентные преимущества швейцарского происхождения.

Для страны с населением всего в 6 млн. человек диапазон отраслей промыш-

Рис. 7-4. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности Швейцарии в 1985 г.

| Первичные<br>товары                        | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ                                      | ЛЕСОПРОДУКТЫ  | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ  | ПОЛУПРОВОДНИКИ И<br>КОМПЬЮТЕРЫ |
|--|--|---|---|--------------------------------|
|  | Железо и сталь   | Древесная продукция   | Органические химикаты   |                                |
|  | Железо, другие стальные бол-<br>ванки, горячекатаные     | <i>Реструктурированная древесина</i>                                  | <b>Кислородные кислоты, производные</b>   |                                |
|  | Стандартные детали из железа<br>и стали                  | Пульпа  | <i>Аминосоединения</i>  |                                |
|  | Железные, стальные трубы,<br>трубы                       | <i>Неотбеленная пульпа<sup>2</sup></i>                                | <b>Амидные соединения</b>   |                                |
|  | Железная, стальная арматура<br>для труб                  | <i>Отбеленная пульпа, нераство-<br/>римая</i>                         | <b>Оксиаминовые соединения</b>  |                                |
|  | Металлические изделия                                    | Бумага  | <i>Азотные соединения<sup>2</sup></i>   |                                |
|  | <b>Стальные, медные гвозди,<br/>гайки<sup>2</sup></b>    | <i>Бумага и картон, просмолен-<br/>ные, с покрытием<sup>1,2</sup></i> | <b>Серноорганические соединения</b>   |                                |
|  | <b>Железные, стальные гайки,<br/>болты</b>               | <i>Бумага и картон<sup>2</sup></i>                                    | <b>Другие органические, неоргани-<br/>ческие соединения<sup>2</sup></b>               |                                |
|  | Производство металла <sup>2</sup>                        |   | <b>Гетероциклические соединения</b>   |                                |
|  | Цветные металлы  |   | <i>Альдегидные соединения</i>   |                                |
|  | <i>Алюминиевые порошки, трубы,<br/>трубы<sup>2</sup></i> |   | <i>Неорганические эфиры, органи-<br/>ческие химикаты<sup>2</sup></i>                  |                                |
|  | <i>Алюминиевые конструкции,<br/>детали</i>               |   | <i>Фенолы, производные</i>  |                                |
|  | <i>Алюминиевые чушки, проволока</i>                      |   | Прочие  |                                |
|  | <i>Алюминиевые плиты, листы,<br/>полосы</i>              |   | <i>Альбуминоидные вещества,<br/>клеи<sup>1</sup></i>                                  |                                |
|  | <b>Алюминиевая фольга</b>                                |   | <b>Регенерированный каучук<sup>2</sup></b>  |                                |
|  |  |   | Полимеры  |                                |
|  |  |   | <i>Сополимеры винилхлорида<sup>2</sup></i><br><i>Продукты конденсации<sup>2</sup></i> |                                |
| Производ-<br>ственное<br>оборудо-<br>вание | Литейные формы   | Машинное оборудование<br>для бумажной фабрики,<br>детали <sup>2</sup> |   |                                |



Рис. 7-4 (продолжение)

Специализированная продукция

Услуги

Первичные товары

**СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС**

**ТРАНСПОРТ**

Инструменты и оборудование

**Электромеханические ручные инструменты**

Станки для специальных отраслей

Другие ручные инструменты

Оборудование центрального отопления

Насосы для жидкостей<sup>2</sup>

Приборы

**Оптические приборы**

**Счетчики**

**Геодезические приборы**

Измерительные, чертежные и другие приборы

Детали измерительных и чертежных приборов<sup>2</sup>

Контрольные приборы для жидкостей и газов

Контрольно-измерительные приборы<sup>2</sup>

Биржевые товары

**Катаная платина, платиновые металлы<sup>2</sup>**

**Платиновые сплавы, необработанные**

**Природные абразивы**

Руды драгоценных металлов, отходы

**Жемчуг, искусственные камни<sup>2</sup>**

Катаное полуобработанное серебро<sup>2</sup>

**Ювелирные изделия из драгоценных металлов**

Другие ювелирные изделия<sup>2</sup>

**Необработанные, несертированные алмазы**

Просто обработанные алмазы

**Разрезанные, неоправленные алмазы**

**Драгоценные и полудрагоценные камни**

**Коллекционные монеты**

**Монеты незолотые, необрабатываемые<sup>1</sup>**

Золото, не используемое для чеканки монет<sup>1</sup>

**Предметы живописи и т.д.**

**Другие произведения искусства<sup>2</sup>**

Двигатели

**Неподвешенные морские двигатели внутреннего сгорания**  
**Реактивные струйные двигатели**

Транспортные средства

Другие железнодорожные вагоны<sup>2</sup>

Самолеты 2000 — 15 000 кг

Прочее

**Подъемники, эскалаторы<sup>2</sup>**  
**Вагоны для перевозок алюминия<sup>2</sup>**

Производственное оборудование

Машины для специальных отраслей<sup>2</sup>

**Металлоформовочные машины**

**Другие металлообрабатывающие станки<sup>2</sup>**

Другие неэлектрические машины<sup>2</sup>

Распыляющие машины

|                              |   |   |  |  |
|------------------------------|---|---|--|--|
|                              | <p>Другие машины для разработки полезных ископаемых</p> <p><b>Металлообрабатывающие токарные станки</b></p> <p>Преобразователи, прокатные станы<sup>2</sup></p> <p><b>Металлорежущие станки<sup>2</sup></b></p> <p><b>Машины для развертки металлов</b></p>   | <p>Газосварочные аппараты, паяльные устройства<sup>2</sup></p> <p><b>Электросварочные аппараты</b></p> <p>Газовые генераторы, топочные горелки<sup>2</sup></p> <p>Электрические промышленные печи</p> | <p><i>Другие электрические машины<sup>2</sup></i></p> <p><i>Машины для сварки каучука и пластмасс</i></p> <p><i>Другие неэлектрические машины, инструменты<sup>2</sup></i></p> |  |
| Специализированная продукция | <p><i>Фильтры для жидкости и газа</i></p> <p><i>Вентили, клапаны</i></p> <p><i>Оси, валы, блоки</i></p>   | <p><i>Глазуровки, сушилки, маститики</i></p> <p><i>Изделия из каучука<sup>2</sup></i></p> <p><i>Лезвия, наконечники для инструментов</i></p>  | <p><b>Вентиляторы, воздуходувки, детали</b></p> <p>Фабрики по обработке минералов<sup>2</sup></p>  | <p>Детали</p> <hr/> <p><i>Подъемно-погрузочное оборудование, детали<sup>2</sup></i></p> <p><i>Детали железнодорожных вагонов</i></p> |
| Услуги                       | <p><i>Торговля<sup>4</sup></i></p> <p><i>Коммерческие банковские операции<sup>4</sup></i></p> <p><i>Контроль денежного обращения<sup>4</sup></i></p>  | <p><i>Перестрахование<sup>4</sup></i></p> <p><i>Туризм<sup>6</sup></i></p>  | <p>Консалтинг в области управления<sup>4</sup></p> <p>Услуги по охране<sup>4</sup></p> <p>Временная помощь<sup>6</sup></p>   | <p>Авиаинии<sup>6</sup></p> <p>Аэропорты<sup>6</sup></p> <p>Управление снабжением<sup>6</sup></p>                                    |
| Первичные товары             | <p><b>ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ</b></p> <p>Производство</p> <hr/> <p><b>Паровые двигатели, турбины</b></p> <p><b>Вращающаяся электрическая установка<sup>2</sup></b></p> <p><i>Ядерные реакторы, детали</i></p> <p>Передача</p> <p><i>Индукторы и т.д.<sup>2</sup></i></p> <p><i>Трансформаторы с жидким диэлектриком<sup>1</sup></i></p> <p><i>Другие электрические трансформаторы<sup>2</sup></i></p> | <p>ОФИС</p> <p><b>Материалы, рекламирующие торговлю, каталоги</b></p> <p><b>Канцелярское оборудование<sup>2</sup></b></p> <p><i>Кассовые аппараты, счетные машины<sup>1,2</sup></i></p>               | <p>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</p>  | <p>ОБОРОНА</p>   |

Рис. 7-4 (продолжение)

|                               |  |   |  |  |
|-------------------------------|--|---|--|--|
|                               | Статистические преобразователи<br>Переключатели<br>Электроизоляционное оборудование<br><br><u>Аккумуляторы</u><br>Первичные батареи, элементы<br>Стационарные реостаты                                     |   |  |  |
| Производственное оборудование | Печатное, перешлетное оборудование, детали <sup>2</sup><br>Ротационные печатные машины<br>Печатные машины фирмы "Платен" <sup>2</sup><br>Машины для изготовления бумажных изделий                          |   |  |  |
| Специализированная продукция  | Другие красящие вещества <sup>2</sup>  |   |  |  |
| Услуги                        |  |   |  |  |
| Первичные товары              | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И НАПИТКИ<br><u>Основные продукты</u><br>Живой скот <sup>2</sup><br><br><u>Переработанные продукты</u><br>Сыр и творог<br>Сахар, конфеты, нешоколадные<br>Шоколад и продукты <sup>5</sup> | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ<br><u>Мебель</u><br>Металлическая мебель<br>Стулья, диваны, детали <sup>2</sup><br>Мебель из других материалов <sup>2</sup><br><br><u>Другие предметы для дома</u><br>Ножевые изделия | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА<br><br><u>Ткани</u><br>Серая тканая хлопчатобумажная ткань<br>Отбеленная тканая хлопчатобумажная ткань <sup>2</sup><br>Неворсистая ткань<br>Тканые шелковые ткани<br>Тканая кардная шерсть | Вязаные и другие синтетические ткани <sup>1</sup><br><b>Кружева, ленты, тюль</b><br>Текстиль с пластиковой отделкой<br><br><u>Прочее</u><br>Текстиль для машин |

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
|                                      | <p><i>Съедобные продукты, приготавливаемые</i><br/> <i>Злаковые<sup>6</sup></i><br/> <i>Прочие продукты в красочной упаковке<sup>6</sup></i></p>                                       | <p>Мыло, полировочные средства, кремы<sup>2</sup></p> |
|                                      | <p><b>Съедобные масла</b></p>  |   |
|                                      | <p>Животное масло, жир<sup>1,2</sup></p>   |   |
|                                      | <p><b>Напитки</b></p>  |   |
|                                      | <p><i>Безалкогольные напитки<sup>1</sup></i></p>   |   |
| <p>Производственное оборудование</p> | <p><i>Недомашнее оборудование для переработки пищевых продуктов</i><br/> <i>Упаковочное, разливочное оборудование</i><br/> Молочное, сельскохозяйственное оборудование<sup>2</sup></p> |   |
| <p>Специализированная продукция</p>  | <p><b>Инсектициды</b><br/> <b>Гербициды</b><br/> <i>Кобейные вытяжки</i></p>   |   |
| <p>Услуги</p>                        |  |   |

Тканая гребенная шерсть<sup>1,2</sup>  
Вязаная натуральная ткань<sup>2</sup>

Одежда

Платья, шерсть и т.д.<sup>2</sup>

Швейные машины

Иглы для швейных машин,  
детали<sup>1,2</sup>

Машины для прессования и  
переработки текстиля<sup>2</sup>

Прядильные и размоточные  
машины

Ткацкие машины (станки)

Вязальные машины для из-  
готовления войлочно-фет-  
ровых изделий<sup>2</sup>

Другие машины для пере-  
работки текстиля и кожи<sup>2</sup>

Ткацкие, вязальные машины,  
детали

Детали машин для перера-  
ботки текстиля

Волокна и пряжа

Неразрывные нечесанные син-  
тетические волокна

Шерстяная ворсистая пряжа<sup>2</sup>

Другие виды хлопчатобумаж-  
ной пряжи<sup>2</sup>

Хлопчатобумажная пряжа  
40—80 км/кг

Хлопковый пух, отходы<sup>2</sup>

Отходы синтетических воло-  
кон<sup>1,2</sup>

Структурная высокообъемная  
пряжа, содержащая поли-  
амид

Смешанная пряжа из преры-  
вистых синтетических во-  
локон

Прочие

Синтетические органические  
красители

Смазка для текстиля<sup>2</sup>

Необработанные кожи<sup>2</sup>

Рис. 7-4 (продолжение)

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Первичные<br>товары                        | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ   | ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО<br>НАЗНАЧЕНИЯ   | РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ   |
|  | Фармацевтика  | Медикаменты с гормонами <sup>2</sup><br>Фармацевтические товары <sup>2</sup>                       | Сигареты<br>Сгораемые продукты<br>Смешанные парфюмерные ве-<br>щества<br>Парфюмерия, косметика<br>Наручные часы<br>Кабинетные часы <sup>2</sup><br>Авторучки<br>Перья, карандаши <sup>2</sup> |
|  | Провитамины и витамины<br>Антибиотики без упаковки<br>Растительные алкалоиды и<br>производные<br>Гормоны <sup>5</sup><br>Гликоциды, железы, сыво-<br>ротка<br>Медикаменты, содержащие<br>антибиотики <sup>5</sup> | Медицинское оборудование<br>Медицинские приборы<br>Слуховые аппараты и ортопе-<br>дические протезы | Кинокамеры, проекторы<br>Фото-, киноаппаратура,<br>оборудование <sup>2</sup><br>Детские книги с картинками,<br>глобусы <sup>2</sup>   |
| Производ-<br>ственное<br>оборудо-<br>вание |   |  |   |
| Специали-<br>зированная<br>продукция       |   |  | Фоточувствительная ткань<br>Фотопластинки, пленка <sup>2</sup>  |
| Услуги                                     | Медицинское обслуживание <sup>6</sup>   | Среднее и высшее образова-<br>ние <sup>6</sup>   |   |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

Курсив — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 7-5. Размер экспорта конкурентных отраслей Швейцарии в широких кластерах

|  |  |   |  |  |   |  |
|--|--|---|--|--|---|--|
| <p><b>Материалы и металлы</b></p>                  | <p><b>Лесопродукты</b></p>                         | <p><b>Нефть и химикаты</b></p>                            |  | <p><b>Полупроводники и компьютеры</b></p>          | <p>ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ</p> |  |
| <p>Доля в экспорте страны 3,8 (0,1)</p>            | <p>Доля в экспорте страны 1,0 (0,3)</p>            | <p>Доля в экспорте страны 8,0 (1,2)</p>                   |  | <p>Доля в экспорте страны 0 (-0,1)</p>             | <p>Доля в экспорте страны 12,8 (1,8)</p>                |  |
| <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,7 (-0,0)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (0,1)</p>  | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (0,2)</p>         |  | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0 (-0,1)</p>   | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (-0,1)</p>      |  |
| <p><b>Сложный бизнес</b></p>                       | <p><b>Транспорт</b></p>                            | <p><b>Производство и передача энергии</b></p>             | <p><b>Офис</b></p>                                 | <p><b>Телекоммуникации</b></p>                     | <p><b>Оборона</b></p>                                   | <p>ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ</p>     |
| <p>Доля в экспорте страны 28,1 (1,6)</p>           | <p>Доля в экспорте страны 2,1 (-0,4)</p>           | <p>Доля в экспорте страны 4,4 (-0,6)</p>                  | <p>Доля в экспорте страны 2,3 (0,1)</p>            | <p>Доля в экспорте страны 0 (-0,1)</p>             | <p>Доля в экспорте страны 0 (-0,7)</p>                  | <p>Доля в экспорте страны 36,9 (0,1)</p>           |
| <p>Доля экспорта в мировом кластере 6,4 (-1,4)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,5 (-0,1)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 2,9 (0,1)</p>         | <p>Доля экспорта в мировом кластере 3,8 (-0,8)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0 (-1,0)</p>   | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0 (-4,3)</p>        | <p>Доля экспорта в мировом кластере 2,1 (-0,6)</p> |
| <p><b>Пищевые продукты и напитки</b></p>           | <p><b>Текстиль и одежда</b></p>                    | <p><b>Жилищное строительство и домашнее хозяйство</b></p> | <p><b>Здравоохранение</b></p>                      | <p><b>Товары индивидуального использования</b></p> | <p><b>Развлечения и досуг</b></p>                       | <p>ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</p>     |
| <p>Доля в экспорте страны 4,7 (0,1)</p>            | <p>Доля в экспорте страны 11,0 (-1,0)</p>          | <p>Доля в экспорте страны 0,9 (0,1)</p>                   | <p>Доля в экспорте страны 7,0 (0,2)</p>            | <p>Доля в экспорте страны 8,0 (-2,2)</p>           | <p>Доля в экспорте страны 0,5 (0,1)</p>                 | <p>Доля в экспорте страны 32,0 (-2,7)</p>          |
| <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (-0,0)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 2,4 (-0,7)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (0,1)</p>         | <p>Доля экспорта в мировом кластере 7,2 (-3,4)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 4,4 (-1,9)</p> | <p>Доля экспорта в мировом кластере 0,2 (0,1)</p>       | <p>Доля экспорта в мировом кластере 1,7 (-0,4)</p> |

Примечание: Числа в скобках отражают изменения, происшедшие в период между 1978 и 1985 гг. Данные по экспорту приведены только для конкурентоспособных, а не для всех отраслей.

Условные обозначения:

▨ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

ленности, в которых Швейцария занимает весомое положение, является исключительным. Они входят в ряд кластеров, количество и широта охвата которых намного больше аналогичных показателей таких стран, как Швеция, Дания и Сингапур. К числу наиболее важных относится кластер отраслей, связанных со здравоохранением, включая фармацевтику, слуховые аппараты, ортопедические устройства, медицинские приборы, разные виды сопутствующих механизмов, услуги в области здравоохранения и медицинские консультации. На долю конкурентоспособных отраслей Швейцарии в этом кластере приходится целых 7,2% общего объема мирового экспорта, и это без учета того обстоятельства, что крупные фармацевтические компании Швейцарии имеют обширные заграничные капиталовложения. Другой важный кластер отраслей связан с текстильной промышленностью. В его состав входят: текстильные волокна, пряжа и ткани, одежда (главным образом специализированная), текстильные машины и синтетические красители. Третьим важным кластером являются службы управления коммерческими предприятиями международной ориентации, включая торговлю, страхование, банковское дело, временную помощь, управление снабжением, международные штаб-квартиры и консалтинг в области людских ресурсов. Четвертый важный кластер образуют металлоизделия высокой степени обработки, инструменты, станки и другое оборудование различного назначения. Другим важным кластером являются химикаты специальных ассортиментов. Доля Швейцарии в объеме мирового экспорта нефти и химикатов в 0,6% состоит из незначительной части отраслей, связанных с нефтью и нефтепродуктами, а 3,4% – из отраслей, связанных с химикатами, что ставит Швейцарию на 4-е место (после Германии, США и Великобритании).

К числу других значительных кластеров относятся пищевые продукты (такие как шоколад, сыр и проч.), механические и оптические приборы, печатная продукция и связанные с ней машины и крупногабаритное электрическое оборудование. У Швейцарии есть слабые места в области леса и лесоматериалов, полупроводников и компьютеров, оборудования средств дальней связи, индустрии развлечений и досуга (кроме туризма) и обороны (хотя большая часть объема сведений об обороне Швейцарии, так же как и других стран, не охватывается статистикой ООН).

Устойчивость Швейцарии проходит через все три уровня схемы кластеров в гораздо большей степени, чем это наблюдается в отношении Швеции, Дании, Италии, Кореи и Сингапура. Однако наивысшая степень ее устойчивости наблюдается в двух нижних уровнях. В направлении по вертикали положение Швейцарии необычайно устойчиво в области производственного оборудования, что видно отчетливо на рисунке В-2 Приложения. Состав экспорта Швейцарии по кластерам является довольно устойчивым в период между 1978 и 1985 годами.

Некоторые из наиболее важных связующих звеньев кластеров наглядно показаны штриховкой на рисунке 7-5. Позиции Швейцарии в текстильной промышленности (краски и синтетические волокна), производстве химикатов и фармацевтике объединены историей и химической технологией. Аналогично этому различные многоцелевые изделия и оборудование высокой точности связаны с наручными и кабинетными часами и другими изделиями личного пользования.



Состав экономики Швейцарии напоминает Германию (см. ниже) в ряде отношений. Обе страны характеризуются устойчивостью в машиностроении, производстве химикатов, станков, точных механических изделий и текстильной промышленности. Однако положение Швейцарии в этих отраслях имеет тенденцию к повышенной сложности и специализации и сосредоточено на самых сложных сегментах. Немецкие же компании имеют тенденцию к более широким диапазонам, хотя они обычно выигрывают на дифференциации. Положение Швейцарии намного устойчивее положения Германии в услугах и сбыте массовых потребительских товаров. Германия, в противоположность этому, занимает устойчивое положение в производстве материалов и транспортного оборудования, где позиции Швейцарии слабы. Рассмотрение как аналогий, так и различий между экономикой Швейцарии и Германии весьма полезно для понимания национальных конкурентных преимуществ.

### **Факторные условия Швейцарии**

Природные ресурсы Швейцарии не богаты, не считая мест, пригодных для гидроэнергетики, и приятных ландшафтов, привлекающих большое количество туристов. Однако существует один природный фактор, способствующий процветанию экономики Швейцарии. Этот фактор имеет историческое значение и заключается в географическом положении страны. Расположенная на пересечении основных торговых путей Европы, Швейцария с давних времен стала промышленным, коммерческим и финансовым центром. Это преимущество, усиленное опережающим положением Швейцарии в текстильной промышленности (из-за необходимости закупать шелк на Дальнем Востоке помимо других статей импорта), способствовало созданию устойчивого положения Швейцарии в торговле, которое никогда не было потеряно. Это центральное положение страны наряду с развитием торговли способствовало также процветанию банковского дела и страхования. Географическое положение Швейцарии в сочетании с политикой нейтралитета также позволили ее фирмам поддерживать непрерывные коммерческие контакты с фирмами основных европейских держав (Франции, Германии и Великобритании), что способствовало возникновению многочисленных выгод, которые станут очевидны позже.

Швейцария располагает высокообразованным и профессионально подготовленным фондом людских ресурсов. Процент не желающих работать чрезвычайно низок. Население Швейцарии в своей массе имеет высокий культурный уровень. В стране распространено знание иностранных языков. Так как Швейцария объединяет области с населением, говорящим на немецком, французском и итальянском языках, многие швейцарцы достаточно свободно изъясняются на нескольких языках (включая английский). Швейцарские банки, например, гордятся своей способностью обслуживать клиентов на любом из четырех языков в любом из филиалов. Привыкшие к обществу с многообразной культурой, в котором распространена философия компромиссов и уязок, швейцарские работники и управляющие могут с высокой степенью эффективности работать как внутри страны, так и за ее пределами с людьми различных национальностей.

тей. В таких отраслях, как торговля, и в тех, которые связаны со сложными внешнеторговыми сделками и услугами, эти качества имеют большое значение.

В Швейцарии с незапамятных времен существует высокий уровень накопления. Страна также привлекала иностранный капитал устойчивой валютой, политической стабильностью, нейтралитетом и законами о сохранении в тайне данных о банковских операциях. Это сочетание привело к тому, что процентные ставки в Швейцарии являются более низкими и устойчивыми по сравнению с другими странами. Как было показано ранее в таблице 7-3, к которой мы еще обратимся при анализе положения в других странах, процентная ставка в Швейцарии является самой низкой по сравнению со всеми странами, рассмотренными в книге. В результате швейцарские компании являются наиболее активными вкладчиками капитала и используют низкие учетные ставки при оценке капиталовложений. Швейцария также является крупнейшим кредитором во всем мире.

Инфраструктура Швейцарии хорошо развита, особенно в стратегических областях, таких как воздушные сообщения, автомобильные и железные дороги. Однако существуют некоторые исключения, особенно в области телекоммуникаций. Здесь монополия государства сыграла отрицательную роль из-за высоких затрат и стремления предоставлять гарантированный рынок для швейцарских поставщиков. Контраст между положением в Швейцарии и Швеции является поучительным. Фирма "Эрикссон", ведущий шведский поставщик в области телекоммуникаций, не получила гарантированного внутреннего рынка и была вынуждена активно искать возможности заключения экспортных сделок. Она стала одной из ведущих компаний мира в этой отрасли. Фирма "Хаслер", сравнимая с ней швейцарская компания, имела возможности мирового класса, но была защищена. Сегодня фирма "Хаслер" фактически не занимает международного положения, а внутренний рынок Швейцарии слишком узок и мало конкурентен для того, чтобы стимулировать новаторство и эффективность.

*Механизмы создания факторов.* Швейцария оказалась в состоянии создать специализированные факторы и улучшать их с течением времени для поддержки повышения производительности в отраслях отечественной промышленности. Выдающимся среди механизмов создания факторов в Швейцарии является система образования. Государственное образование является всеобщим. Оно доведено до высоких стандартов и воспринимается всерьез всеми слоями общества. Квалификация преподавательского состава является необычайно высокой по сравнению с такими странами, как США и Великобритания. Предлагаемые курсы отражают состав промышленности Швейцарии. Например, в Цюрихе и Сен-Галле сосредоточены подлинники профессора в области банковского дела.

Более важным во многих отношениях для создания специализированных факторов является существование хорошо развитой системы профессионального обучения, аналогичной системе, существующей в Германии. Система профессионального обучения охватывает всех молодых людей, которые не посещают университеты<sup>17</sup>. Система профессионального обучения состоит из сочетания практической подготовки на предприятиях компаний и классных занятий в местном профессиональном училище. Учащиеся готовятся не только к работе с высоким уровнем мастерства, но и к росту и развитию на всем протя-

жении своей карьеры. Швейцарские компании также выделяют значительные средства на подготовку и переподготовку. К рабочим в швейцарских компаниях относятся скорее как к техникам. Как выяснилось при подготовке данной книги, компании Швейцарии очень много времени уделяют заботе о благосостоянии своих рабочих. В фирме "Штобли", являющейся изготовителем текстильного оборудования, например, считают, что для успешной деятельности компании необходимо заботиться о рабочих.

Важную роль в отношении людских ресурсов играет также существование системы обязательной военной службы в Швейцарии. Многие швейцарцы ссылаются на это обстоятельство как на средство, способствующее повышению устойчивости промышленности. Многие швейцарские граждане получают там определенную подготовку и обучаются дисциплине. Они также там устанавливают сеть взаимосвязей, которые поддерживаются всю жизнь.

Швейцария обладает сложившейся традицией университетских исследований и занимает высокое мировое положение в различных областях науки, в число которых входят химия и физика. Научно-исследовательские связи между университетами и компаниями являются хорошо развитыми во многих отраслях. Самые лучшие возможности в области химии способствовали расцвету фармацевтической промышленности в Швейцарии. Вековая традиция в медицинском образовании, научные исследования в областях, связанных со здравоохранением, которые сосредоточены в Базеле, и социальная философия всеобщего здравоохранения способствовали успеху в разработке широкого диапазона изделий и услуг, связанных с медициной. В общем, государственные затраты на осуществление научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок в области медицины, как процент от ВВП, находятся на высшем уровне среди наиболее развитых стран (см. табл. 13-1).

Часто руководство швейцарскими компаниями осуществляют технически подготовленные административные работники, и они проявляют большую заинтересованность в осуществлении научных исследований. Швейцарские компании также являются мастерами в использовании конкретных технологий других стран в тех случаях, когда в Швейцарии нет превосходящей их технологии. По многим конкретным производствам, включая геодезическое оборудование, регуляторы нагревания, фармацевтику и слуховые аппараты, швейцарские компании налаживают тесные связи с иностранными научно-исследовательскими центрами в конкретных технологиях и зачастую создают научно-исследовательские филиалы в других странах. Создание научно-исследовательских центров швейцарскими фармацевтическими компаниями в США и Великобритании, например, было жизненно важным для выпуска ими новых медикаментов. Способность швейцарских компаний к поиску иностранных технологий, используемых в ряде стран, связана с многими факторами. Швейцарцы ни на минуту не верят в возможность того, что все технологии могут быть разработаны в Швейцарии, учитывая ее небольшие размеры. Высокий профессиональный уровень швейцарских ученых и инженеров обеспечивает основу ассимиляции иностранной технологии. Кроме того, языковые и культурные возможности швейцарцев делают их особенно способными к образованию прочных связей за пределами страны.

Последним механизмом создания факторов в Швейцарии является иммиграция. Исторически Швейцария становилась прибежищем для талантливых иностранцев, которым суждено было сыграть важную роль в развитии промышленности страны. Периоды мировых войн обеспечили особенно интенсивный приток талантов в страну, и этот процесс все еще продолжается (правда, в ограниченных масштабах). Сегодня, однако, строгие ограничения иммиграции в Швейцарию стали ее недостатком. Швейцарские компании испытывают большие трудности в области ввоза специалистов для таких областей, как программное обеспечение и специализированное финансирование, которые необходимы для непрерывного улучшения конкурентных преимуществ в важных отраслях промышленности.

Недостаточное обеспечение информацией представляет собой еще одно слабое место для развития процесса производственного совершенствования. Швейцарии недостает хорошо развитой деловой прессы, и большинство швейцарцев полагаются на иностранные публикации. Государственной статистики почти не существует. Немногочисленные исследования и сообщения имеются в наличии для оценки будущих конкурентных технологических разработок. Каждая компания, каждый подающий надежды предприниматель в Швейцарии должны создавать себе большее информационное обеспечение, чем в Японии и США.

*Отдельные факторные недостатки.* Существенной движущей силой нововведений и улучшений промышленности Швейцарии явились отдельные факторные недостатки. В стране нет большинства природных ресурсов, и она вынуждена импортировать основную часть сырья и энергии. Швейцарским фирмам всегда приходилось экономить сырьевые материалы и находить пути для высокой степени разнообразия, чтобы держаться на конкурентном уровне.

Швейцария также явилась, пожалуй, первой страной, в которой образовалась нехватка рабочей силы после второй мировой войны. Это послужило первым толчком к автоматизации и конкуренции в более дифференцированных сегментах рынка<sup>18</sup>. Высокие и продолжающие возрастать заработки давно преобладали в Швейцарии. Экономия на рабочей силе и ее высокопроизводительное использование были постоянными задачами, стоящими перед швейцарскими фирмами. Нехватка высококвалифицированного технического персонала явилась еще одним фактором, подталкивающим на поиски иностранных технологий.

Важной вехой в экономическом развитии Швейцарии было решение о переходе к плавающему валютному курсу. С 1973 года швейцарский франк постоянно повышался и ценился больше любой другой валюты. Швейцарские фирмы были вынуждены повышать дифференциацию и производительность для того, чтобы удерживать конкурентоспособность, а также стимулировать производство менее сложных видов продукции за пределами Швейцарии.

### Условия спроса

При важности благоприятных факторных условий в Швейцарии ее обособлению от других стран более всего способствовали условия спроса, удерживаю-

щие исключительно широкую для такой маленькой страны базу конкурентных отраслей. Это сделало экономику Швейцарии очень гибкой и означало, что швейцарские фирмы могут действовать в высокоспециализированных отраслях и сегментах промышленности с высоким уровнем производительности и при сохранении полной занятости.

Швейцария не располагает обширным внутренним рынком, хотя показатели потребления на душу населения в некоторых отраслях довольно высоки. Вместо этого, как считает большинство швейцарцев, из-за отсутствия обширного внутреннего рынка местные компании ищут рынки сбыта за пределами страны и стремятся к конкуренции в международных масштабах. Проблемы внутреннего рынка привели также к тому, что многие швейцарские компании сосредоточили свое внимание на узких сегментах, которым они часто уделяют больше внимания, чем иностранные фирмы, и где они могут сохранять свои позиции. Выбор сегментов часто отражает уникальность фактора спроса в Швейцарии.

Большое количество отраслей промышленности Швейцарии обязано своим происхождением в той или иной мере текстильной промышленности, которая когда-то доминировала здесь и все еще занимает важное положение. (Кластер текстиля и одежды составлял 11% экспорта Швейцарии в 1985 г., хотя позиции Швейцарии более прочны в области изготовления машинных и специальных компонентов, чем в области конечной продукции.) Качество и технические возможности в области текстильной промышленности Швейцарии издавна были на высоком уровне. Сегодня, отчасти по причине некоторых факторных проблем (а именно высокой заработной платы), швейцарские производители текстиля сосредоточивают свои усилия главным образом на сегментах ассортимента специальной или дорогостоящей продукции, такой как модная одежда, нижнее белье, кружева, тканые шелковые материалы и тонкая пряжа.

Текстильная промышленность Швейцарии способствовала появлению ряда других конкурентоспособных отраслей, включая производство синтетических и органических красителей, текстильное оборудование и торговлю в каждой из этих отраслей. По всем этим направлениям швейцарские фирмы являются ведущими или входят в число ведущих в мире и остаются конкурентоспособными в течение многих десятилетий. Исключительные свойства фирм, занятых текстилем и производством одежды, в сочетании с отдельными сложностями означают, что швейцарские поставщики испытывают постоянное давление, вынуждающее их к нововведениям. Швейцария является ведущей страной в мире в области ткацких машин, поскольку постоянно разрабатывает новые виды оборудования.

Географические и климатические условия играют существенную роль в определении тех отраслей, в которых внутренний рынок Швейцарии является особенно требовательным и сложным. По вполне очевидным причинам Швейцария обладает развитой технологией строительства туннелей. Изготовление маркшейдерского оборудования получило развитие в результате высокого уровня местного спроса. Существенным является также то обстоятельство, что в Швейцарии все маркшейдеры и топографы являются независимыми подряд-

чиками, а не государственными работниками. Они сами выбирают оборудование, от которого зависит их благосостояние, что делает их особенно требовательными покупателями. Географические и климатические факторы играют роль также в таких отраслях, как изготовление средств регулирования нагревателей (в Швейцарии довольно холодный и переменчивый климат, очень высокая стоимость энергии и к условиям в служебных и жилых помещениях предъявляются особые требования, что предполагает жесткое регулирование работы нагревательных приборов) и железнодорожного оборудования (швейцарские поезда должны работать в условиях горной и пересеченной местности и отвечать самым высоким мировым стандартам надежности).

Швейцарское изобилие привело ее фирмы, занятые производством потребительских товаров, к включению в самые продвинутые рыночные сегменты и отрасли, обслуживающие лиц с высоким уровнем доходов. Такие фирмы, как "Бали" (обувь), "Ролекс", "Патек Филипп" (наручные часы) и "Ханро" (одежда), являются лишь несколькими примерами.

Кластеризация преуспевающих отраслей промышленности Швейцарии означает, что швейцарские покупатели промышленных изделий часто являются удачливыми на международном уровне. Швейцарские фирмы часто сталкиваются на внутреннем рынке с такими потребностями, которые в конечном счете ощущаются во всех других местах. Одним из проявлений этого является область охраны окружающей среды, в отношении которой Швейцария давно установила строгие стандарты.

Общественные нормы также играют важную роль в придании взыскательности внутреннему спросу в некоторых отраслях. Швейцарцы требовательны и критичны по отношению как к отдельным личностям, так и к их роли в промышленности. Они ожидают высокого качества, долговечных и надежных устройств и быстрой доставки. Неприятие риска швейцарцами обуславливает, например, высокий уровень здесь в расчете на душу населения услуг страхования, противопожарного оборудования и банковских услуг. Швейцарцы известны тем, что не проявляют своих эмоций, но им свойственно стремление к пунктуальности, точности, безопасности и постоянству. Это находит отражение в преуспевающих отраслях промышленности Швейцарии – от воздушного транспорта до банковского дела, страхования и торговли.

Поскольку Швейцария соединяет в себе несколько культур, фирмы страны получают уникальную возможность в области удовлетворения потребностей в продукции. Неудивительно, что французская часть Швейцарии тяготеет к потребительским товарам, тогда как немецкая часть является местом изготовления многих видов оборудования точного машиностроения и размещения компаний химического направления. Культурное разнообразие является отчасти причиной необычайно широкого профиля конкурентных преимуществ в промышленности Швейцарии по сравнению со Швецией, у которой есть некоторые общие со Швейцарией характерные черты, но нет этого разнообразия.

Германия, Франция и в меньшей степени Италия так тесно связаны со Швейцарией и в культурном, и в географическом отношении, что они могут выглядеть почти как "внутренние рынки". Швейцарские фирмы имеют с этими странами, которые являются их первостепенными внешними рынками, налажен-

ные торговые и деловые связи. Поскольку каждая страна располагает требовательными покупателями товаров различного типа, диапазон искушенных покупателей, находящихся в тесном контакте со швейцарской промышленностью, постоянно расширяется. Кроме того, Швейцария склонна пользоваться германскими стандартами – техническими и в области охраны окружающей среды, так как в Швейцарии нет своего национального учреждения, разрабатывающего такие стандарты. Так как немецкие стандарты являются жесткими для отраслей, к которым они относятся, создается благотворное давление на швейцарское производство со стороны спроса<sup>19</sup>.

Широта позиций швейцарского рынка в сочетании с тесными связями с французским, немецким и итальянским рынками способствует необычному успеху Швейцарии в категории сложного бизнеса или производства оборудования и продукции, продаваемых многим другим отраслям. На долю таких отраслей в 1985 году пришлось почти 30% всего объема экспорта Швейцарии.

Спрос на услуги в Швейцарии также является необычайно развитым. Высокий уровень дохода на душу населения побуждает к спросу на личные услуги, тогда как большое количество фирм международного масштаба (а также региональные штаб-квартиры иностранных фирм и швейцарская служба экспорта) приносят пользу деловому обслуживанию. Швейцарская индустрия сервиса является развитой отраслью международного масштаба в областях, которые связаны со швейцарскими потребностями, такими как страхование, личные услуги (например, временная помощь, предоставляемая в критических случаях с учетом скудного рынка труда), торговля и международные банковские услуги.

Спрос на внутреннем рынке в некоторых отраслях, однако, тормозит успех на международном уровне. Спрос на потребительские изделия пониженного качества и массового производства невысок. Спрос на предметы и услуги индустрии развлечений и досуга в консервативной Швейцарии редко достигает высокого уровня. Наличие государственных монополий или постороннего регулирования также отрицательно воздействует на внутренний спрос.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Экономика Швейцарии исключительно кластеризована. Конкурентные преимущества в некоторых из рассмотренных нами случаев возникли вследствие деятельности отраслей-поставщиков. Например, изготовители слуховых аппаратов использовали уровень мастерства, достигнутый в области точной механики, а также наличие поставщиков деталей и оборудования для изготовления миниатюрных изделий. Отрасль изготовления наручных часов и связанные с ней отрасли-поставщики явились важными источниками опыта для многих из этих фирм. Изготовители машинного оборудования являются важным источником преимуществ для изготовителей конечной продукции в таких областях, как печатная продукция, текстиль и пищевые продукты.

Ряд важных швейцарских отраслей вырос из смежных отраслей, и некоторые из таких звеньев уже рассмотрены выше. Фармацевтическая промышлен-

ность возникла на основе производства синтетических красителей; медикаменты были впервые получены почти случайно, когда было замечено терапевтическое воздействие красителей. Специализированные химикаты были получены также из красителей. Производство гербицидов, инсектицидов и пестицидов развивалось наряду с фармацевтической промышленностью. Появление вкусовых и ароматизирующих добавок открыло путь и послужило основой для появления внутреннего спроса на переработанные пищевые продукты. Прочность шелка обратила на себя внимание и привела к успеху в области производства синтетических волокон, почти не отличающихся по качеству от натурального шелка.

Взаимозаменяемость внутри кластеров, которая способствует улучшению конкурентных преимуществ, работает очень хорошо в Швейцарии в силу ряда причин. Первой из этих причин является наличие развитой сети личных взаимоотношений между швейцарцами вследствие малых размеров страны, сравнительно небольшого количества университетов и обязательной военной службы. Второй причиной является необычайная способность швейцарцев к совместному прагматическому труду. Швейцарские фирмы понимают, что их подлинная цель заключается в достижении успеха на международном уровне и что их швейцарские покупатели и поставщики являются их союзниками, а не противниками. Третьей причиной является то, что географическая близость побуждает к созданию рабочих взаимоотношений между поставщиками и клиентами. Наконец, в некоторых секторах, таких как химикаты, фармацевтика, машинное оборудование и пищевые продукты, крупные швейцарские фирмы были важным фактором расширения кластеров путем внутренней дифференциации.

Швейцария не была в числе первых стран, принявших телевидение, и телевизионная реклама является здесь ограниченной. Этот факт и малые размеры страны привели к тому, что немногие швейцарские фирмы (за исключением фирмы "Нестле") стали экспертами в области маркетинга потребительских товаров. Вместо этого швейцарские компании, занимающиеся сбытом потребительских товаров, используют ограниченную систему сбыта, полагаясь на внешний вид и качество. Успех почти всегда сопутствует сегментам рынка сбыта первосортных товаров.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Швейцарские фирмы имеют стратегическую ориентацию и операционную философию, проистекающие из национальных особенностей и культуры. Одним из элементов этого является конкуренция в сравнительно небольших отраслях промышленности и с использованием относительно сфокусированных стратегий, сосредоточиваясь на высокодифференцированных, высококачественных сегментах. Успех в отраслях, связанных с большим объемом массового производства, — явление редкое. Налицо результат небольшого внутреннего рынка, высокой заработной платы и высокого валютного курса. Швейцарский консерватизм препятствует осуществлению крупных рискованных капиталовложений в научные исследования и проектно-конструкторские разработки в таких от-



раслях, как самолетостроение, производство полупроводников и др. Фармацевтическая промышленность является исключением. Вследствие очень раннего выхода на рынок и более высокого уровня развития, чем у американских и немецких фирм, фирмы Швейцарии могут позволить себе действовать более решительно.

В большинстве отраслей швейцарские фирмы добились успеха благодаря стремлению к совершенству с помощью непрерывных усовершенствований на технической базе, умелой стратегии руководителей бизнеса и их многолетнему опыту. Прогресс осуществляется небольшими уверенными шагами, а не прыжками и скачками<sup>20</sup>. Швейцарские фирмы особенно преуспевают в отраслях, где требуется тесный контакт с покупателем: либо при комплексных продажах, приспособливании продукции и изделий к потребностям конкретного покупателя, либо при обширном послепродажном обслуживании и консультировании. Владение иностранными языками, дипломатичность и высокий профессиональный уровень также находятся в этом ряду. Швейцарские компании к тому же обладают замечательной способностью к объединению различных областей, таких как механика, материаловедение, электроника и проч.

Отношения между администрациями швейцарских фирм и их работниками являются открытыми, и у них почти никогда не возникает конфликтов. Существуют прагматизм в отношениях между администрацией и рабочими и понимание потребности швейцарских фирм поддерживать конкурентоспособность с иностранными отраслями промышленности. Установление согласия в отношениях между администрацией и рабочими относится к 1937 году, когда было заключено соглашение, известное под названием "Мир в труде", которым обуславливалось, что трудовые конфликты должны разрешаться путем обсуждений и переговоров или, если возникает такая необходимость, обязывающими решениями арбитражного суда<sup>21</sup>. Трудовые ограничения редко тормозят осуществление нововведений и не становятся препятствием для автоматизации.

Швейцарские компании являются чрезвычайно открытыми для интернационализации. Для них это – "врожденное" качество. Знание языков, многосторонняя культура, небольшой внутренний рынок и отсутствие государственных ограничений – все способствует этому. Швейцарцы имеют давнюю историю торговли и не менее давнюю систему свободно конвертируемой валюты, что в еще большей степени способствует тому, что они чувствуют себя удобно за границей. Другой причиной является склонность швейцарцев к путешествиям. Во многих рассмотренных отраслях высшие руководители учились и жили за границей прежде, чем вернуться в Швейцарию, чтобы основать фирму или занять руководящее положение в какой-либо компании.

Как людские ресурсы, так и капитал в Швейцарии полностью отдают себя бизнесу, в котором они используются, что наиболее полно проявилось в 70-е годы. Швейцарские инвесторы видят длительную перспективу. Низкие процентные ставки способствуют установлению низких временных учетных ставок. Как явствует из таблицы 7-1, Швейцария характеризовалась самым высоким уровнем чистых вложений в основной капитал в процентах от ВВП по сравнению с любой страной из числа рассматриваемых нами, кроме Японии и Кореи.

Широко распространенная система участия во владении со стороны банков и

других учреждений, не заинтересованных в торговле, привела к образованию структуры управления, при которой инвесторы работали с администрацией в направлении восстановления компаний вместо того, чтобы продавать или ликвидировать их. Швейцарская бухгалтерия допускает возможность создания значительных резервов, предназначенных для помощи компаниям в преодолении затруднительных периодов их существования<sup>22</sup>. Фирмы могут нести большие потери во время своей реконструкции, которая может длиться несколько лет. Неблагоприятные смены владельцев были очень редки и делаются почти невозможными в некоторых компаниях благодаря установлению особых классов акций с ограничениями и требованию швейцарского владения.

Как рабочие, так и руководители являются высококвалифицированными специалистами и редко меняют фирму и профессию. Это до определенной степени замедляет процесс приспособления, но компенсируется постоянным давлением заработной платы и валютной системы на промышленность, что способствует осуществлению нововведений. Швейцарским фирмам по душе получать высокие прибыли, и процесс приспособления идет непрерывно.

Степень внутреннего соперничества во многих из преуспевающих отраслей промышленности Швейцарии поразительна. Небольшие размеры Швейцарии позволяют предположить, что во многих отраслях промышленности существует только по одной швейцарской компании. Это справедливо главным образом для тех отраслей промышленности, в которых Швейцария не является конкурентоспособной. Во многих отраслях промышленности, являющихся преуспевающими в международных масштабах, действуют два конкурента или более, активно соперничающих между собой, часто с аналогичными стратегиями. Даже неполный перечень таких отраслей содержит: банковское дело ("Юнион бэнк", "Креди Суисс", "Суисс бэнк корпорейшн"), торговлю ("Зибер Хегнер", "Андре", "Дительм", "Деско фон Шульте", "Марк Рич", ЮХАГ, ЮТС), производство шоколада ("Нестле", "Якобс-Сухард", "Линдт энд Шпрюнгли"), фармацевтику ("Сандоз", "Сиба-Гейги", "Хоффман-Лярош"), наручные часы ("Ролекс", "Патек Филипп" и др.), слуховые аппараты ("Ландис энд Гир", "Штэффа", "Соутер") и службы материально-технического обеспечения ("Данзас", "Панальпина"). Даже в тех случаях, когда швейцарские соперники не находятся на одном уровне в отношении цены и продукции, они являются потенциальными конкурентами и соперничают другими благотворными способами.

Сочетание искусственного спроса, конкуренции и преданных своему делу руководителей и инвесторов хорошо действовало в 70-х годах. Однако есть признаки того, что не все в порядке и что улучшение, которое было характерно для швейцарской промышленности, может прекратиться. Швейцария издавна имела традицию картелей, защищенных монополий и закрытых рынков. Там, где они присутствовали (в пивоварении, например), швейцарская промышленность никогда не преуспевала на международном уровне или же ее позиции наносился существенный вред. Нововведения и изменения подавлялись. В последнее десятилетие в швейцарской промышленности продолжали существовать тенденции к развитию сотрудничества и согласованности.

Отставание внутренней конкуренции превратило некоторые из преимуществ швейцарской промышленности в недостатки. Огромные скрытые резервы, хотя

и положительные в динамической компании, так как они поддерживают долгосрочную перспективу, превратились в отрицательные в некоторых компаниях, которые потеряли свой динамизм, допустив возможность избежать приспособляиваний и нововведений. Аналогично этому ограничения доли владения изолируют плохо функционирующие компании от потребностей к изменениям. Фирма по изготовлению электрического оборудования "Браун Бовери" является хорошим примером: переживая неудачи в течение многих лет, она в конечном счете слилась с фирмой АСЕА. В последнее время весьма участились слияния среди швейцарских фирм, и в результате степень соперничества еще больше уменьшилась в пользу ожидаемой экономии, обусловленной ростом масштабов производства. Перспективы для конкурентных преимуществ в будущем являются зловещими. Швейцарский пример служит хорошей иллюстрацией того, что для удержания преимущества необходимо иметь весь конкурентный "ромб" целиком. Если один детерминант отсутствует, в особенности если этим детерминантом является конкуренция, другие могут оказать контрпродуктивное воздействие.

Проблема в Швейцарии становится все более сложной, так как страна не относится к числу ведущих в смысле способности к образованию новых деловых структур, хотя и стоит впереди Швеции и, может быть, даже Германии. Хотя после второй мировой войны в стране наблюдался прилив активности в области создания (часто – иммигрантами) новых компаний, теперь темпы развития в этой области и степень активности понизились по сравнению с такими странами, как США, Италия и Япония. Отчасти это понижение вызвано тем, что вложение капитала связано с риском. Швейцарские банки являются консервативными, и предпринимателям трудно получить заем под такие рискованные предприятия. Еще более важным является отрицательное отношение к риску со стороны руководства. В отличие от положения, существующего в Германии, неудача не может быть принята в Швейцарии. Это удерживает многих талантливых швейцарцев от основания новых предприятий. Процесс развития новых отраслей промышленности и новых сегментов существующих отраслей замедлился. Тот же самый консерватизм и то же отвращение к риску заставляют руководителей существующих компаний медлить с реконструкциями и нововведениями.

### **Роль правительства**

Швейцарское правительство исторически оказывало благоприятное, положительное воздействие на национальные конкурентные преимущества в промышленности Швейцарии. Швейцарская федеральная система правления гарантировала незначительность вмешательства в дела большинства отраслей промышленности. Размеры субсидий невелики по международным стандартам, и государственные расходы умеренны. Швейцарским компаниям всегда предоставлялась свобода интернационализации, и отношения между государством и деловыми кругами являются в общем прагматическими и ориентированными на решение проблем. Швейцарское правительство на различных уровнях хорошо характеризуется в создании факторов, особенно в области образования.

Нейтралитет и политическая устойчивость Швейцарии сыграли положительную роль в развитии промышленности. Швейцарские компании являются политически приемлемыми в странах, где фирмы из других стран рассматриваются как неприемлемые. Коммерческие контакты с тремя основными европейскими державами (Францией, Германией и Великобританией) всегда были возможными. Швейцария издавна привлекала внимание иностранных фирм, а также международных организаций и учреждений, таких как ООН и ЦЕРН (ведущего европейского центра ядерных исследований), как место для размещения своих управлений. Они используют высококвалифицированных специалистов и способствуют созданию повышенного внутреннего спроса по некоторым видам продукции и услуг, которые очень хорошо поддаются интернационализации.

Конкуренция является, пожалуй, одной из самых слабых сторон политики, проводимой швейцарским правительством по отношению к промышленности. В таких областях, как телекоммуникации, пивоварение, производство грузовых автомобилей и др., существование защищенных местных монополий или санкционированных картелей привело к неэффективности, отсутствию нововведений и иногда к крупномасштабным банкротствам (например, промышленности изготовления наручных часов низкой и средней стоимости и ведущего изготовителя грузовых автомобилей, фирмы "Cooper"). Другие картели искусственно повышали цены на импортируемые товары, и правительство ввело санкции или установило стандарты и правила, которые привели к защите де-факто других отраслей промышленности. В результате образовалась двойственная экономика, как в Японии, при которой большое количество конкурентоспособных отраслей находится в резком контрасте с большой группой неэффективных и защищаемых секторов.

Вмешательство швейцарского правительства в банковские дела также связано со значительными затратами. Установление налогов на совершаемые сделки вызвало отток многих важных рынков из Швейцарии в таких областях, как торговля драгоценными металлами, еврооблигации, инвестиционно-учредительная деятельность банков и взаимные фонды. В деятельности швейцарского правительства наблюдается также растущая тенденция к регулированию фирм в таких областях, как охрана окружающей среды, трудовые отношения и социальное обеспечение. Хотя некоторые из этих постановлений помогут швейцарским фирмам, сделав их чувствительными к проблемам другого рода, в общем тенденция представляется злойшей. Многие постановления, такие как регулирование сверхурочных и ночных работ, создают жесткость, которая мешает осуществлению нововведений и улучшений.

### Роль случая

Национальные конкурентные преимущества Швейцарии значительно возросли в результате двух мировых войн. Нейтралитет Швейцарии означает, что ее промышленность осталась неприкосновенной. Она оказалась в состоянии

удовлетворять предъявляемый спрос в то время, когда другие страны не могли этого сделать. Швейцария извлекла для себя пользу от притока талантов, динамизма и фондов. Многие из отраслей ее промышленности получили большое преимущество благодаря тому, что германские патенты потеряли законную силу, и тому, что германская промышленность оказалась отрезанной от мировых рынков. Значительность этих преимуществ еще более усиливалась тем обстоятельством, что между преуспевающими отраслями Швейцарии и Германии было много общего. К тому же некоторые швейцарские фирмы стремились к интернационализации исследований и продукции для того, чтобы повысить свои ставки по сравнению с германскими фирмами. Это позволило Швейцарии выйти вперед в области глобализации. Наконец, промышленность Швейцарии обладала уникальной возможностью быть в курсе всех событий, происходивших у обеих воюющих сторон, особенно в области техники.

### **Перспектива положения Швейцарии**

Швейцарские фирмы оказались в состоянии достичь и сохранить конкурентные преимущества в очень широком диапазоне отраслей промышленности. Используя уникальные условия внутреннего спроса, побуждаемые неумолимым давлением высокой заработной платы и повышенного курса валюты, швейцарские фирмы выискивали высококачественные, дифференцированные сегменты отраслей промышленности. Фонд хорошо подготовленных высококвалифицированных работников обеспечил возможность со временем улучшить конкурентные преимущества. Швейцарские фирмы располагали уникальной возможностью интернационализации для еще большего улучшения этих преимуществ.

Швейцария является иллюстрацией преуспевающей экономики, которая улучшила со временем свои конкурентные преимущества. У фирм этой страны просто не было выбора. Пока они проходили через болезненные периоды развития, произошли прагматические, хотя и преднамеренные, приспособления. В то же время необычайно широкие для страны таких размеров, как Швейцария, преимущества спроса поддерживали успех в сложных сегментах большого количества отраслей промышленности. Они поглощали всех рабочих, которые освобождались в результате роста производительности. Результатом явился высокий и растущий жизненный уровень почти для всех швейцарцев – не было неудачников с пустыми карманами, столь типичных для многих стран.

Тем не менее в экономике Швейцарии наблюдаются некоторые беспокоящие тенденции. Рост дохода на душу населения на протяжении 70-х годов был умеренным, а повышение производительности не было энергичным. Конкуренция, к которой в Швейцарии долгое время было сложное отношение, идет, похоже, на убыль. Компании в ряде отраслей промышленности потеряли свой динамизм. Усилия в некоторых сферах сместились на защиту существующих по-

зий путем использования искусственных средств в противовес продолжению осуществления нововведений. За более чем 40 лет постоянного процветания был использован весь резерв побуждения и риска.

То, что Швейцария теряет свои позиции в мировом экспорте в большинстве кластеров, является, пожалуй, очевидным симптомом этих скрытых проблем. На рисунке 7-6 приводится сводная характеристика ряда конкурентоспособных отраслей промышленности Швейцарии, которые приобрели или потеряли 15% и более объема мирового экспорта в период между 1978 и 1985 годами. По абсолютным размерам влияние таких отраслей на производительность гораздо меньше, чем отраслей, которые как приобретают, так и теряют. К выводу об улучшении можно прийти, судя по показателям приобретений в новых или более сложных отраслях и по показателям потерь в тех отраслях, которые более чувствительны к факторным издержкам. Абсолютное количество отраслей, приобретающих или теряющих в любой из категорий, менее важно, чем пропорциональные изменения, еще и потому, что масштабы отраслей бывают очень различными, количества отраслей в каждом секторе сильно различаются между собой из-за используемой системы классификации. И размеры страны также имеют значение. Наконец, услуги не включены из-за отсутствия данных, хотя их значение велико для некоторых стран, включая Швейцарию.

После ознакомления с результатами этого анализа становится очевидно, что в доле отраслей Швейцарии в объеме мирового экспорта в отраслях, предметом деятельности которых является современная или сложная техника, гораздо больше потерь, чем приобретений. Такое положение (14 потерь и 7 приобретений) зарегистрировано для машинного оборудования и для передовых отраслей в областях, где позиции Швейцарии являются особенно устойчивыми, таких как здравоохранение, производство электроэнергии, продуктов персонального назначения и химикатов. Швейцария также потеряла доли во многих видах отрасли сложного бизнеса, что является признаком экономики, претерпевающей значительный спад конкурентоспособности в связи с уменьшением спроса. Увеличение доли Швейцарии наблюдалось в сравнительно медленно развивающихся отраслях, тогда как ее потери приходятся на долю гораздо более быстро развивающихся отраслей, что является признаком неуверенности в образовании новых предприятий (см. таблицу В-3). В то время как некоторые из потерь доли экспорта могут быть отнесены на счет иностранных инвестиций, а конкурентоспособные позиции Швейцарии в области услуг сохраняются, в темпах нововведений в швейцарской экономике наблюдаются несомненные признаки замедления.

### ВЫБОР ШВЕЦИИ<sup>23</sup>

Так же как и для Швейцарии, раннее послевоенное процветание было характерно еще для одной небольшой страны — Швеции. В некоторых отношениях

Рис. 7-6. Конкурентные отрасли Швейцарии, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Материалы и металлы         |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть и химикаты            |                |                | Полупроводники и компьютеры |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 11                          | 3              | 5              | 5                           | 4              | 2              | 15                          | 3              | 11             | 0                           | 0              | 1              |
| 1                           | 0              | 2              | 1                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 12                          | 3              | 7              | 6                           | 4              | 2              | 15                          | 3              | 11             | 0                           | 0              | 1              |

| Сложный бизнес              |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство и передача энергии |                |                | Офис                        |                |                | Телекоммуникации            |                |                | Оборона                     |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей     | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 29                          | 8              | 20             | 6                           | 1              | 4              | 11                              | 2              | 7              | 3                           | 1              | 3              | 0                           | 0              | 2              | 0                           | 0              | 1              |
| 16                          | 4              | 5              | 0                           | 0              | 0              | 0                               | 0              | 0              | 4                           | 1              | 2              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 8                           | 0              | 4              | 2                           | 0              | 1              | 0                               | 0              | 0              | 1                           | 1              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 53                          | 12             | 29             | 8                           | 1              | 5              | 11                              | 2              | 7              | 8                           | 3              | 5              | 0                           | 0              | 2              | 0                           | 0              | 1              |

| Пищевые продукты и напитки  |                |                | Текстиль и одежда           |                |                | Жилищное строительство и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары индивидуального назначения |                |                | Развлечения и досуг         |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей       | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 7                           | 3              | 3              | 12                          | 2              | 9              | 6                                       | 2              | 3              | 10                          | 0              | 6              | 9                                 | 6              | 8              | 3                           | 0              | 3              |
| 3                           | 1              | 1              | 9                           | 1              | 4              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                                 | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 3                           | 1              | 1              | 11                          | 5              | 5              | 0                                       | 1              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 2                                 | 0              | 1              | 0                           | 0              | 0              |
| 13                          | 5              | 5              | 32                          | 8              | 18             | 6                                       | 3              | 3              | 10                          | 0              | 6              | 11                                | 6              | 9              | 3                           | 0              | 3              |

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

ОТРАСЛИ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ  
ПОСТАВКИ  
ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 31                          | 10             | 19             |
| 2                           | 0              | 2              |
| 0                           | 0              | 0              |
| 33                          | 10             | 21             |

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ  
И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ  
ФУНКЦИИ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 49                          | 12             | 37             |
| 20                          | 5              | 7              |
| 11                          | 1              | 5              |
| 80                          | 18             | 49             |

ТОВАРЫ  
И УСЛУГИ  
КОНЕЧНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 47                          | 13             | 32             |
| 12                          | 2              | 5              |
| 16                          | 7              | 7              |
| 75                          | 22             | 44             |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже среднего уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

эти две страны похожи: небольшая территория, высокий уровень образования, владение иностранными языками, нейтралитет и членство в Европейской ассоциации свободной торговли (ЕАСТ), а не в Европейском сообществе. Тем не менее по модели национальных конкурентных преимуществ Швеция вряд ли могла бы больше отличаться от Швейцарии.

После второй мировой войны Швеция, подобно Швейцарии, стала страной базирования для международных компаний. Для столь небольшой страны здесь размещается исключительно большое число международных компаний, и среди них такие известные фирмы, как "Вольво", "Сааб-Скания", "Атлас Копко", "СКФ" и "Электролюкс". Из стран, которые мы исследовали, экспорт Швеции больше всех других сконцентрирован в крупных фирмах (Швеция имеет 20 крупнейших международных корпораций, на долю которых приходится более 40% всего объема экспорта<sup>24</sup>). Швеция оказалась в состоянии сохранить национальные конкурентные преимущества в ряде сложных отраслей промышленности, и ее успех в таких отраслях, как грузовые автомобили большой грузоподъемности, легковые автомобили, роликовые подшипники, горнорудное оборудование и др., является замечательным. Экономика поддерживает очень высокий жизненный уровень и осуществляет огромные капиталовложения в общественное благосостояние, которым Швеция выделяется среди других стран.

Шведская эффективность исполнения хотя и находится на высоком уровне, оказалась менее впечатляющей в некоторых отношениях, чем та же характерная черта Швейцарии. Доход на душу населения ниже. Растущая безработица в государственном секторе оказалась весьма существенной, и не удалось удержать ее размеры на низком уровне. Кроме того, потребовалось проведение нескольких последовательных валютных девальваций (в 1976, 1977, 1981 и 1982 гг.) для поддержания экспорта в таких отраслях, как целлюлозно-бумажная, железорудная промышленность и производство стали. Тем не менее поразительно большое количество поистине глобальных компаний и сохраняемые позиции в важных отраслях промышленности позволяют на примере Швеции произвести важный внутренний анализ национальных конкурентных преимуществ.

В таблице 7-6 приводятся данные 50 ведущих отраслей промышленности Швеции по доле в мировом экспорте в 1985 году. Складывается впечатление, которое впоследствии подтверждается с абсолютной точностью. Во-первых, перечень отраслей промышленности Швеции содержит много отраслей, деятельность которых связана с использованием природных ресурсов, что не свойственно Швейцарии. Во-вторых, широкое разнообразие отраслей промышленности, которые связаны с изготовлением машинного и механического оборудования, сосуществует с отраслями по добыче природных ресурсов. В-третьих, по сравнению с другими странами весьма немногочисленны отрасли по производству потребительских товаров. Изготовление мебели, хозяйственных и туалетных раковин, хлебобулочных изделий – все находится в конце перечня и относится к числу исключений<sup>25</sup>.

На рисунке 7-7 профилируются все конкурентные отрасли промышленности, а на рисунках 7-8 и В-3 представлены сводные данные по экспорту, осуществ-



Таблица 7-6. 50 ведущих шведских отраслей по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Швеции (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Крафт-бумага, картон                                   | 41,7                          | 545 304                           | 13 676                           | 1,79                         |
| Крафт-картон   | 31,7                          | 378 772                           | —                                | 1,24                         |
| Пиломатериалы из хвойных пород                         | 26,4                          | 888 112                           | 10 168                           | 2,92                         |
| Железные и стальные порошки                            | 24,1                          | 52 549                            | 4 991                            | 0,17                         |
| Тяжелые плиты из высокоуглеродистой стали              | 22,9                          | 147 522                           | 7 066                            | 0,48                         |
| Немолотые злаковые                                     | 20,8                          | 63 369                            | —                                | 0,21                         |
| Неэлектрические силовые ручные инструменты             | 20,8                          | 166 970                           | 14 088                           | 0,55                         |
| Неотбеленная сода, сульфатная древесная целлюлоза      | 18,7                          | 53 711                            | 624                              | 0,18                         |
| Отбеленная сульфитная древесная целлюлоза              | 17,6                          | 101 983                           | 14 984                           | 0,34                         |
| Центрифуги   | 17,2                          | 230 085                           | 33 056                           | 0,76                         |
| Неотбеленная сульфитная химическая древесная целлюлоза | 16,4                          | 14 457                            | 846                              | 0,05                         |
| Отбеленная сода, сульфатная древесная целлюлоза        | 15,5                          | 818 021                           | 16 369                           | 2,69                         |
| Бумага с пластиковым покрытием                         | 15,0                          | 159 384                           | 35 919                           | 0,52                         |
| Детали силовых ручных инструментов                     | 14,6                          | 44 111                            | 8 323                            | 0,14                         |
| Самолеты (2000 — 15 000 кг)                            | 14,3                          | 155 499                           | 14 949                           | 0,51                         |
| Железная и стальная проволока                          | 14,2                          | 100 133                           | 9 712                            | 0,33                         |
| Деревянные строительные детали заводского изготовления | 14,0                          | 155 515                           | 17 074                           | 0,51                         |
| Железные и стальные обручи и полосы                    | 15,5                          | 134 529                           | 17 135                           | 0,44                         |
| Средние плиты из высокоуглеродистой стали              | 13,3                          | 40 917                            | 4 689                            | 0,13                         |
| Неподвесные морские двигатели                          | 13,1                          | 93 544                            | 22 132                           | 0,31                         |
| Бумага мелованная в рулонах                            | 12,6                          | 328 646                           | 64 447                           | 1,08                         |
| Неочищенная медь                                       | 12,2                          | 97 945                            | —                                | 0,32                         |
| Шасси для мотоциклов                                   | 11,1                          | 113 780                           | —                                | 0,37                         |
| Железные и стальные катанки                            | 10,7                          | 86 053                            | 13 703                           | 0,28                         |
| Молочное и другое сельскохозяйственное оборудование    | 10,6                          | 86 659                            | 10 450                           | 0,28                         |

Таблица 7-6 (продолжение)

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Швеции (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Цинковые концентраты                                | 10,0                          | 97 415                            | 4                                | 0,32                         |
| Лезвия, наконечники для инструментов                | 9,9                           | 337 832                           | 89 082                           | 1,11                         |
| Другие виды целлюлозы и бумажные отходы             | 9,8                           | 123 529                           | 23 136                           | 0,41                         |
| Оборудование телефонных линий                       | 9,3                           | 515 615                           | 41 080                           | 1,69                         |
| Изделия из каучука                                  | 9,3                           | 68 522                            | 16 095                           | 0,23                         |
| Обработанные медные сплавы                          | 9,1                           | 72 569                            | 27 544                           | 0,24                         |
| Газетная бумага                                     | 8,9                           | 514 813                           | —                                | 1,69                         |
| Детали для другой мебели                            | 8,8                           | 73 466                            | 33 311                           | 0,24                         |
| Другие виды бумаги и картона                        | 8,7                           | 318 989                           | 47 718                           | 1,05                         |
| Нечесаное, разделное регенерированное волокно       | 8,6                           | 37 507                            | 2 926                            | 0,12                         |
| Необработанные норковые шкурки                      | 8,5                           | 58 567                            | 17 560                           | 0,19                         |
| Оборудование ADP                                    | 8,4                           | 565 341                           | 655 235                          | 1,86                         |
| Бруски из высокоуглеродистой стали                  | 7,7                           | 211 841                           | 53 283                           | 0,70                         |
| Агломераты железной руды                            | 7,7                           | 142 702                           | 74                               | 0,47                         |
| Необработанная или расщепленная древесная целлюлоза | 7,6                           | 17 483                            | 124 373                          | 0,06                         |
| Машины для бумажных фабрик                          | 7,6                           | 124 793                           | 116 673                          | 0,41                         |
| Драгоценные, полудрагоценные камни, жемчуг          | 7,4                           | 25 826                            | 4 706                            | 0,08                         |
| Машины для дробления полезных ископаемых            | 7,1                           | 19 002                            | 2 810                            | 0,06                         |
| Писчая бумага немелованная                          | 7,1                           | 229 894                           | 13 158                           | 0,76                         |
| Центробежные насосы                                 | 6,7                           | 69 156                            | 23 658                           | 0,23                         |
| Корабельные деррик-краны, подъемные краны           | 6,6                           | 70 167                            | 32 784                           | 0,23                         |
| Хлеб, печенье, хлебобулочные изделия                | 6,4                           | 13 186                            | 6 859                            | 0,04                         |
| Хозяйственные и туалетные раковины, биде            | 6,2                           | 24 759                            | 4 260                            | 0,08                         |
| Танкеры   | 6,1                           | 148 092                           | 1 287                            | 0,49                         |
| Текстиль для машин                                  | 6,1                           | 52 440                            | 47 841                           | 0,17                         |
| Всего   |                               |                                   |                                  | 29,53                        |

Примечание: В таблицу не включены данные, если объем импорта составил менее 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

вляемому конкурентоспособными отраслями промышленности Швеции. Такие отрасли, конкурентоспособные на международном уровне, сгруппированы в пять больших кластеров. Самыми большими кластерами экспорта являются транспорт и материально-техническое снабжение. На долю конкурентоспособных отраслей этого кластера приходится 20,5% всего объема экспорта. Сюда входят транспортные средства, такие как легковые, грузовые автомобили и суда вместе с двигателями, соответствующим оборудованием и специальными вводами. Кроме того, в состав этого кластера входят транспортные услуги, а также изделия и оборудование, предназначенные для перемещения материалов, такие как вилочные автопогрузчики, подъемно-погрузочные машины и проч. Частью этого кластера (связанной с изготовлением металлоизделий) являются сварочные машины и аппараты, инструменты различных видов и роботы. В состав второго крупного кластера входят отрасли, связанные с лесоматериалами (на долю этих конкурентоспособных отраслей приходится 17,9% всего объема экспорта Швеции). Сюда входят древесина, целлюлоза и бумага вместе с машинным оборудованием предприятий, изготавливающих бумагу, а также другое родственное оборудование для переработки химикатов, тесно связанных с изготовлением бумаги и получением целлюлозы. С кластером лесоматериалов тесно связаны готовые изделия, такие как детали для заводского домостроения, флоринги из древесины твердых пород и мебель. Третьим крупным кластером являются черные металлы и металлические изделия (12,5% всего объема экспорта Швеции). В его состав входят оборудование и другие продукты и изделия, связанные с горнорудной промышленностью, а также электропечи, прокатные станы и вальцы и другое машинное оборудование и инструменты для обработки металлов. В состав другого значительного кластера входят продукты и изделия, связанные со здравоохранением (2,5% всего объема экспорта Швеции и 2,8% мирового объема экспорта), и средства телекоммуникаций. Существует ослабление позиций в области производства и поставки энергии, в особенности в части передачи энергии на дальние расстояния. Этот кластер связан с ресурсами гидроэнергетики и с секторами металла и целлюлозы и бумаги, которые в большей степени используют энергию.

В дополнение к этим хорошо развитым кластерам существуют меньшие кластеры в области пищевых продуктов и связанных с ними изделий, таких как упаковка и машинное оборудование, используемое в пищевой промышленности. В действительности все эти отрасли сконцентрированы в сельскохозяйственном регионе Швеции – Скейне, который сродни Дании (экономика Дании в значительной степени ориентирована на отрасли, связанные с пищевыми продуктами). Другие кластеры охватывают бытовые приборы и приспособления и группу товаров и услуг, связанных с водопользованием и прочими функциями контроля за окружающей средой.

Заштрихованные части на рисунке 7-8 представляют собой некоторые из важных звеньев между кластерами. Позиция, занимаемая Швецией в транспорте и связанном с ним машинном оборудовании, определяется потребностями добычи полезных ископаемых и уборки урожая, потребностями транспорта и материально-технического снабжения отраслей промышленности Швеции, использующих ресурсы благородных металлов и лесопроductы. Производство

Рис. 7-7. Кластеры конкурентных на мировом уровне отраслей промышленности Швеции в 1985 г.

| Первичные<br>товары | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ  |   | ЛЕСОПРОДУКТЫ  |
|---------------------|--|---|---|
|                     | <u>Железо и сталь</u>  | Другие железные и стальные листы, прокатанные на универсальном стане <sup>1,2</sup>                   | <u>Продукты из древесины</u>  |
|                     | Железные и стальные порошки <sup>2</sup>                             | Тонкие плиты из нержавеющей стали   | <u>Необработанная или расщепленная древесная целлюлоза</u><br><u>Пиленые бревна и древесина хвойных пород</u> |
|                     | Железные и стальные болванки <sup>2</sup>                            |   | <u>Восстановленная древесина</u><br><u>Другие изделия из древесины<sup>2</sup></u>                            |
|                     | Железные и стальные блюмы и слябы <sup>2</sup>                       | <u>Детали из железа и стали</u>   | Другие виды однослойной и многослойной фанеры <sup>1,2</sup>  |
|                     | <u>Железные и стальные обручи и полосы<sup>2</sup></u>               |   | <u>Шахтная крепь, столбы<sup>2</sup></u>  |
|                     | Железные и стальные блюмы  | <u>Другая проволока из железа и стали<sup>2</sup></u>   |   |
|                     | Другие стальные проволоки и прутки <sup>2</sup>                      | Бесшовные стальные и железные трубы   |   |
|                     | <u>Бруски из высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></u>                |   | <u>Целлюлоза</u>  |
|                     | Другие железные и стальные бруски                                    | <u>Цветные металлы</u>  | <u>Другие виды целлюлозы и бумажных отходов<sup>2</sup></u>   |
|                     | Железо и сталь других профилей                                       | Обработанное давлением свинец   | <u>Химическая древесная пульпа</u>  |
|                     | Железные и стальные толстые плиты                                    | <u>Неочищенная медь<sup>1</sup></u><br><u>Другие виды обработанной меди и сплавов<sup>2</sup></u>     | <u>Неотбеленная сода, сульфатная древесная пульпа</u>   |
|                     | <u>Плиты средней толщины из высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></u> | Медные плиты и листы  | <u>Отбеленная сода, сульфатная древесная пульпа</u>   |
|                     | <u>Толстые плиты из высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></u>         | Медные трубки и трубы   |   |
|                     | Тонкие плиты из высокоуглеродистой стали <sup>2</sup>                | Необработанные свинец и сплавы  |   |
|                     | Угловое железо и сталь, фасонное железо и сталь <sup>2</sup>         | Обработанные свинец и сплавы <sup>1,2</sup>   |   |
|                     |  | Алюминиевые бруски и проволока  |   |
|                     |  | Никель и сплавы <sup>2</sup>  |   |
|                     |  |   | Другие виды обработанного алюминия и сплавов <sup>2</sup>   |
|                     |  |   | Бочки, барабаны и т. д. из алюминия <sup>2</sup>  |
|                     |  | <u>Изделия из металла</u>   |   |
|                     |  | Другие стальные и медные гвозди и гайки <sup>2</sup>  |   |
|                     |  | Железные и стальные конструкции <sup>1</sup>  |   |
|                     |  | <u>Алюминиевые конструкции</u><br><u>Металлические емкости для хранения<sup>4</sup></u>               |   |
|                     |  | Проволока, кабели, тросы <sup>4</sup>   |   |
|                     |  | Ручные инструменты <sup>2</sup>   |   |
|                     |  | <u>Другие ручные инструменты<sup>5</sup></u><br>Другие изделия из неблагородных металлов <sup>2</sup> |   |
|                     |  | <u>Лезвия, наконечники для инструментов</u>   |   |
|                     |  | Пилы <sup>6</sup>   |   |
|                     |  | Железные и стальные цепи  |   |
|                     |  | Железные и стальные изделия <sup>4</sup>  |   |
|                     |  | <u>Шарико- и роликоподшипники<sup>5</sup></u>   |   |

|                               |   |  |  |   |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| Производственное оборудование | <p>Строительное и горнорудное машинное оборудование<sup>5</sup></p> <p>Цементированные карбидные бурильные машины ударно-вращательного действия<sup>6</sup></p> <p>Машины для вскрытия полезных ископаемых<sup>1,2</sup></p> <p><b>Машины для дробления полезных ископаемых</b></p> | <p>Прокатные станы<sup>2</sup></p> <p>Детали для прокатных станое, вальцы</p> <p>Станки для особых отраслей промышленности</p> <p>Промышленные электропечи</p> | <p>Компрессоры<sup>6</sup></p> <p>Гидравлика<sup>6</sup></p> | <p><b>Машинное оборудование для бумажных фабрик<sup>2</sup></b></p> <p>Котлы для восстановления соды<sup>6</sup></p> <p>Оборудование, позволяющее экономить энергию, установки получения целлюлозы<sup>6</sup></p> <p>Цепные пилы<sup>6</sup></p> |
|-------------------------------|---|--|--|---|

|                              |   |  |  |
|------------------------------|---|--|--|
| Специализированная продукция | <p><u>Руды</u></p> <p>Неагломерированная железная руда</p> <p><b>Агломераты железной руды</b></p> <p>Медные руды<sup>1</sup></p> <p><b>Концентраты цинковых руд</b></p> | <p><u>Материалы</u></p> <p>Камень, песок и гравий</p> <p>Нефть, битум, кокс<sup>2</sup></p> <p><u>Прочее</u></p> <p>Драгоценные, полудрагоценные камни, жемчуг<sup>2</sup></p> | <p>Хлор<sup>6</sup></p> <p>Производные целлюлозы</p> <p>Древесные отходы<sup>1,2</sup></p> |
|------------------------------|---|--|--|

Услуги

Рис. 7-7 (продолжение)

| Первичные товары   | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ   | ПОЛУПРОВОДНИКИ И КОМПЬЮТЕРЫ   |
|--|--|---|
| <p><b>Неотбеленная химическая древесная пульпа<sup>2</sup></b><br/> <b>Отбеленная сульфитная целлюлоза</b><br/>           Бумага</p> | <p>Органические</p>  | <p><i>Печатные схемы<sup>2</sup></i><br/> <b>Оборудование ADP<sup>2</sup></b></p> |
| <p><b>Другие виды бумаги и картон<sup>2</sup></b></p>  | <p>Минеральные смолы<br/>           Ациклические спирты<br/>           Многоатомные спирты<sup>6</sup><br/> <i>Соединения, вступающие в реакцию с азотом<sup>2</sup></i></p> |   |
| <p>Неупакованная гофрированная бумага<sup>4</sup></p>  | <p>Неорганические</p>  |   |
| <p><b>Газетная бумага</b></p>  | <p>Химические элементы</p>   |   |
| <p><b>Писчая бумага без покрытия</b></p>   | <p>Неорганические кислоты<sup>1</sup></p>  |   |
| <p><i>Писчая бумага с покрытием</i></p>  | <p>Гидроокись натрия<sup>1</sup></p>   |   |
| <p><b>Крафт-бумага, картон<sup>2</sup></b></p>   | <p><i>Металлические соединения, неорганические кислоты</i></p>   |   |
| <p><b>Крафт-обшивка, неупакованная</b></p>   | <p><i>Фосфит, фосфат</i></p>   |   |
| <p><b>Другие виды неупакованной бумаги с покрытием<sup>2</sup></b></p>   | <p>Полимеры и прочие</p>   |   |
| <p><b>Бумага с пластиковым покрытием</b></p>   | <p><i>Пластиковые материалы</i></p>  |   |
| <p><b>Бумажные контейнеры<sup>5</sup></b></p>  | <p>Альбуминоидные вещества</p>   |   |
| <p><i>Другие бумажные изделия<sup>2</sup></i></p>  | <p>Сополимеры винилхлорида</p>   |   |
| <p>Бумажные изделия<sup>4</sup></p>  |  |   |
| <p>Производственное оборудование</p>   |  |   |
| <p>Специализированная продукция</p>  |  |   |
| <p>Услуги</p>  |  |   |

| Первичные товары  | СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС  | ТРАНСПОРТ   |  |
|---|---|---|--|
| Прочие материалы из каучука <sup>2</sup><br><b>Другие изделия из каучука</b><br>Пробковое производство<br>Другие машины, особые отрасли <sup>2,5</sup><br>Центробежные насосы<br><b>Центрифуги<sup>2</sup></b><br>Насосы для газов <sup>4</sup> | Фильтры для газов и жидкостей <sup>4</sup><br>Газогенераторы, топочные горелки <sup>2</sup><br>Геодезические приборы<br>Другие контрольно-измерительные приборы <sup>2</sup><br>Оборудование центрального отопления<br>Оборудование для уплотнения <sup>6</sup> | <b>Двигатели</b><br><hr/> Автомобильные поршневые двигатели<br><b>Неподвесные морские двигатели</b><br>Поршневые двигатели <sup>1</sup><br><hr/> <b>Транспортные средства</b><br><hr/> <i>Легковые автомобили<sup>5</sup></i><br><b>Грузовые автомобили<sup>5</sup></b><br>Автобусы <sup>4</sup><br><i>Другие транспортные средства без механических двигателей<sup>2</sup></i><br><b>Самолеты 2000—15 000 кг<sup>1</sup></b><br>Танкеры всех типов | Оборудование транспортных средств<br><hr/> <i>Судовые деррик-краны, краны</i><br><b>Прицепы<sup>2</sup></b><br>Тормозное оборудование для железнодорожного транспорта <sup>6</sup><br>Морские платформы <sup>6</sup><br><hr/> Оборудование для перемещения материала<br><hr/> <b>Вилочные автопогрузчики<sup>5</sup></b><br><b>Другое механическое оборудование для перемещения материалов<sup>2,5</sup></b><br><hr/> Строительное и горное оборудование<br><hr/> Дорожные катки, строительное оборудование <sup>2</sup> |
| Производственное оборудование   | Металлоформовочные станки<br>Промышленные роботы <sup>6</sup><br><b>Газосварочные аппараты, паяльные аппараты<sup>6</sup></b><br>Электросварочные аппараты  | <i>Прочее неэлектрическое машинное оборудование<sup>2</sup></i><br>Металлорежущие станки <sup>2</sup><br><b>Неэлектрические силовые ручные инструменты</b>  |  |
| Специализированная продукция  | <b>Детали для вилочных автопогрузчиков<sup>2,5</sup></b><br>Радиолокационные устройства<br>Детали для железнодорожного подвижного состава<br>Промышленные газы <sup>6</sup><br><i>Детали для подъемно-погрузочных машин<sup>2</sup></i>                         | Шасси для автомобилей<br><b>Детали для силовых ручных инструментов<sup>2</sup></b><br>Детали для кузовов автомобилей <sup>2</sup><br>Покрышки для самолетов и мотоциклов <sup>2</sup>   |  |

Рис. 7-7 (продолжение)

|                  |  |   |   |  |
|------------------|--|---|---|--|
| Услуги           | Службы гражданского строительства <sup>6</sup><br>Заключение подрядов <sup>6</sup><br>Промышленная очистка <sup>6</sup><br>Услуги по охране <sup>4</sup><br>Содержание зданий <sup>4</sup><br>Содержание и ремонт оборудования <sup>4</sup>  | Транспортеры для перевозки автомобилей <sup>6</sup><br>Обслуживание изотермических вагонов с машинным охлаждением <sup>6</sup>  |   |  |
| Первичные товары | <p style="text-align: center;"><b>ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ</b></p> <p style="text-align: center;">Производство</p> <hr/> Паровые котлы <sup>1</sup><br><i>Двигатели переменного тока, исключая универсальные</i><br>Генераторные установки <sup>1</sup><br><i>Детали для ядерных реакторов</i><br>Ветровые, водяные двигатели | <p style="text-align: center;"><b>ОФИС</b></p> Кассовые аппараты, счетные машины <sup>2</sup><br>Канцелярское снабжение изделиями из благородных металлов <sup>4</sup><br>Канторское оборудование <sup>6</sup><br>Канторские материалы <sup>2</sup><br><i>Прочая печатная продукция<sup>2</sup></i><br><i>Множительные и другие машины и аппараты<sup>2</sup></i> | <p style="text-align: center;"><b>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</b></p> <i>Детали для другого оборудования средств дальней связи<sup>2</sup></i><br><b>Линейное телефонное оборудование</b><br>Оборудование средств дальней связи <sup>2</sup><br>Подвижные телефонные сети <sup>6</sup> | <p style="text-align: center;"><b>ОБОРОНА</b></p> Взрывчатка, пиротехническая продукция<br><i>Военное огнестрельное оружие, боеприпасы</i> |
|                  | <p style="text-align: center;">Передача</p> <hr/> <b>Другие электрические трансформаторы<sup>4</sup></b><br><i>Трансформаторы с жидким диэлектриком</i><br>Распределительные устройства <sup>4</sup><br>Передача высокого напряжения <sup>6</sup><br>Электрические аккумуляторы  |   |   |  |



|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| Производственное оборудование | Оборудование для контроля за окружающей средой <sup>6</sup> | Ротационные печатные машины                            |
| Специализированная продукция  | Угольные электроды  | Детали оборудования средств дальней связи <sup>6</sup> |

Услуги

| Первичные товары | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И НАПИТКИ  | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ  | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА   |  |
|------------------|---|--|---|--|
|                  | <p>Основные продукты</p> <hr/> <p>Парная охлажденная свинина<br/>Свежая охлажденная рыба<br/>Птичьи яйца<sup>1,2</sup></p> <p>Переработанные продукты</p> <hr/> <p>Хлеб, печенье, хлебобулочные изделия<sup>2</sup><br/>Шоколад и продукты<br/>Пирожные, торты<sup>1</sup></p> <p>Пищевые масла</p> <hr/> <p>Кунжутное, горчичное масло<sup>2</sup><br/>Переработанное животное, растительное масло</p> | <p>Компоненты жилищного строительства</p> <hr/> <p>Панели на древесной основе<sup>4</sup><br/>Деревянный флоринг<sup>6</sup><br/>Деревянные детали заводского изготовления<br/>Материалы из негашеной извести, асбеста, цемента<sup>1,2</sup></p> <p>Мебель</p> <hr/> <p>Стулья и другие предметы мебели для сидения<br/>Другие предметы мебели и детали к ним<sup>2</sup><br/>Металлическая мебель<br/>Деревянная мебель</p> <p>Приборы</p> <hr/> <p>Швейные машины<br/>Бытовые холодильники<br/>Бытовое электрическое оборудование<sup>4</sup></p> | <p>Электротермическое снаряжение<sup>4</sup><br/>Другое бытовое оборудование<sup>2,5</sup></p> <p>Другие предметы быта</p> <hr/> <p>Домашнее стекло и стекло для отелей<br/>Другое бытовое оборудование из неблагородных металлов<sup>2</sup><br/>Светильники, арматура из неблагородных металлов<br/>Хозяйственные и туалетные раковины, биде<sup>2</sup><br/>Садовое оборудование<sup>6</sup></p> | <p>Ткани и прочее</p> <hr/> <p>Другие особые текстильные ткани, изделия<sup>1,2</sup><br/>Кожа из бычьих и конских шкур<br/>Текстиль для машин</p> |

Рис. 7-7 (продолжение)

|                               |   |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|
| Производственное оборудование | <b>Молочное и другое сельскохозяйственное оборудование<sup>2</sup></b><br>Молочное оборудование <sup>6</sup><br>Небытовое холодильное оборудование<br>Упаковочное оборудование  |  | Машины для выделки кож и производства текстиля <sup>2</sup>                                    |
| Специализированная продукция  | <b>Немолотые злаковые<sup>2</sup></b><br>Немолотый ячмень <sup>1</sup><br>Химические удобрения <sup>2</sup><br>Детали для небытового холодильного оборудования <sup>2</sup>   | Прочее стекло <sup>2</sup>   | <b>Нечесаное неразрывное регенерированное волокно</b><br><b>Необработанные норковые шкурки</b> |
| Услуги                        |   | Розничная продажа мебели   |  |
| Первичные товары              | <b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ</b><br><hr/> Медицинское оборудование<br>Электромедицинское оборудование<br>Рентгеновская техника<br>Мебель для медицинской и другой практики <sup>2</sup><br>Медицинские приборы<br>Слуховые аппараты, ортопедические протезы<br><hr/> Фармацевтика<br><hr/> Медицинские, фармацевтические продукты | <b>ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ</b><br><hr/> <b>Горючие продукты<sup>5</sup></b><br>Безопасные спички <sup>5</sup><br>Табак и табачные изделия <sup>2</sup> | <b>РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ</b><br><hr/> Цветные телевизоры<br>Яхты, спортивные суда                |

---

Производ-  
ственное  
оборудо-  
вание

---

Специали-  
зированная  
продукция

---

Услуги

---

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

*Course* — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

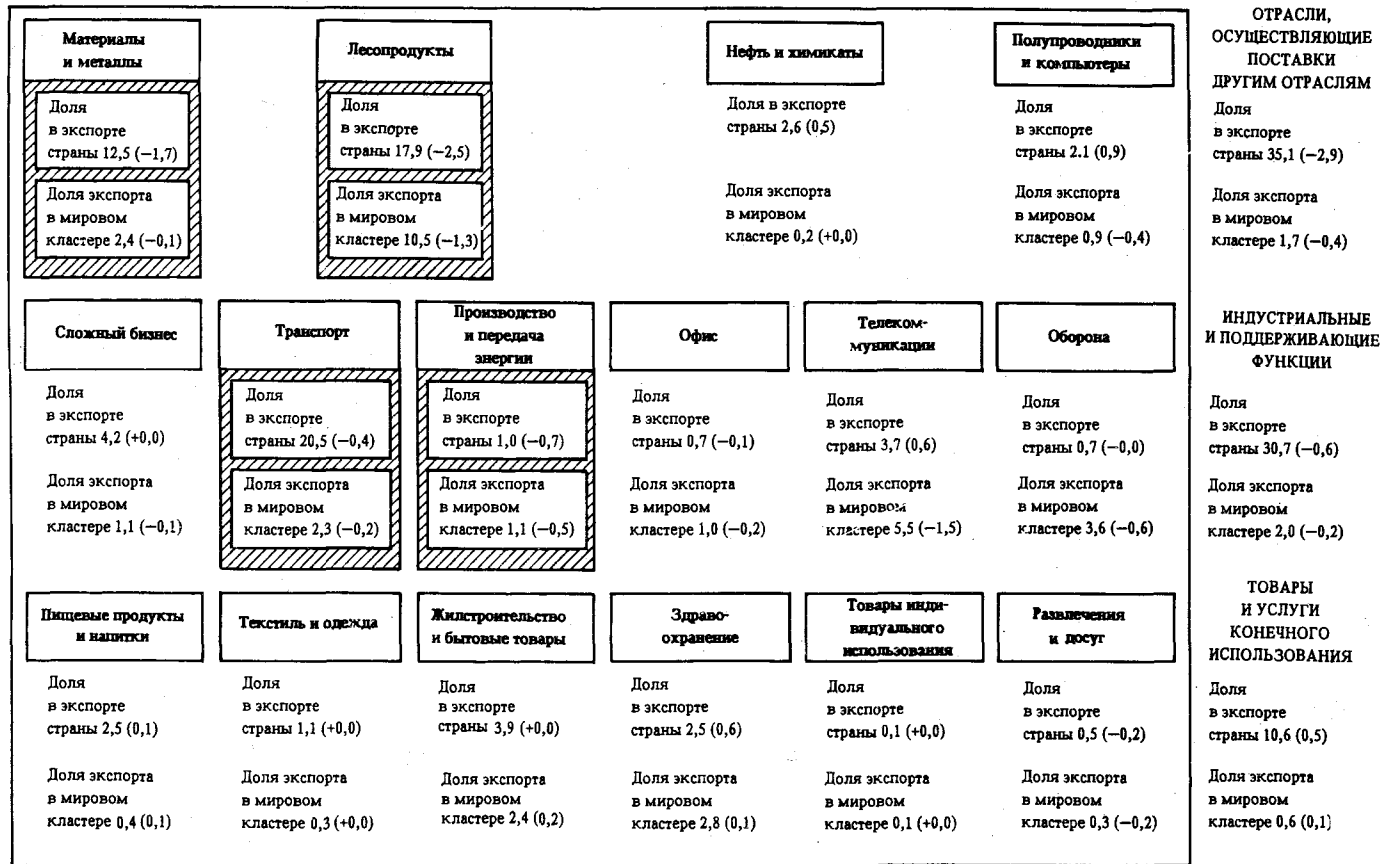
<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 7-8. Размер экспорта конкурентных отраслей Швеции в широких кластерах



Примечание: Числа в скобках отражают изменения между 1978 и 1985 гг.  
Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

Условные обозначения:

☒ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции страны.

и распределение энергии также развивались отчасти в зависимости от потребностей в энергии в отраслях, занятых переработкой и обработкой металлов, а также получением целлюлозы и производством бумаги.

Позиция Швеции в ее основных кластерах необычайно устойчива. В то время как позиция Швеции медленно ухудшалась в отраслях, деятельность которых связана с использованием ресурсов, таких как железная руда и лесопродукты, ее позиция во многих других отраслях оставалась неизменной на протяжении десятилетий. Доля Швеции в мировом экспорте значительно увеличилась после 1978 года в таких несопоставимых отраслях, как крафт-обкладка, автомобили, слуховые аппараты и ортопедические протезы и подъемно-погрузочные машины.

И все же Швеция уникальна как по своим недостаткам, так и по достоинствам. Конкурентоспособные на международном уровне отрасли промышленности Швеции приходится в большей части на сектор отраслей, поставляющих заготовки и изделия другим отраслям, и на индустриальный сектор. Швеция фактически не занимает никакого международного положения в области фасованных потребительских товаров любого вида, у нее слабая позиция в области текстиля и одежды, товаров личного потребления, развлечений и досуга, пищевых продуктов и напитков. Приборы ("Электролюкс"), мебель (ИКЕА и др.) и хрусталь ("Оррефорс", "Коста-Бода"), имеющие значительные международные позиции, являются исключением<sup>26</sup>. Швеция также почти не имеет прочного международного положения в услугах, за исключением нескольких общих направлений в области услуг бизнеса, розничной продажи мебели и специализированной транспортировки<sup>27</sup>. Другие крупные бреши в схеме кластеров Швеции приходится на химикаты, полупроводники и компьютеры.

Набор конкурентоспособных на международном уровне отраслей промышленности Швеции является довольно узким в противоположность тому же показателю для Швейцарии, но их позиция в секторах является прочной. Экономика Швеции особенно сконцентрирована на нескольких областях. Около 50% общего объема экспорта Швеции приходится на кластеры конкурентоспособных отраслей в секторах материалов и металлов, лесопродуктов и транспорта, как показано на рисунке 7-8. Швеция, как и Швейцария, преуспевает в ряде отраслей, которые являются сравнительно специализированными, хотя она удерживает также позиции в ряде крупных, часто связанных с ресурсами секторах. В отличие от Швейцарии, шведские фирмы проявляют тенденцию к обладанию предметно-производственной специализацией широкого охвата во многих отраслях. Позиция Швеции в области машинного оборудования является также, в общем, намного слабее аналогичной позиции Швейцарии. Чтобы понять эту схему национального преимущества в шведской экономике, нужно изучить позицию Швеции в контексте конкурентного "ромба" и то, как она развивалась в послевоенный период.

### **Факторные условия Швеции**

Большинство конкурентоспособных на международном уровне отраслей промышленности Швеции в той или иной степени связаны с количеством имею-

щихся в стране природных ресурсов. Швеция имеет большие лесные массивы, значительные залежи низкофосфористой железной руды; около 30% своей энергии страна получает от недорогих гидроэлектрических источников<sup>28</sup>. Ресурсы Швеции в своем большинстве расположены в более отдаленных, северных районах страны, которые находятся далеко от основных населенных центров, сконцентрированных вокруг городов Гётеборг и Стокгольм (протяженность Швеции от севера до юга составляет почти 1000 миль).

Хотя корни успеха отраслей – природные ресурсы, значение этого фактора для многих сокращается. (В Швеции, однако, исключительно много производств, которые чувствительны к факторным издержкам, что важно для будущего экономического развития страны.) Залежи железной руды потеряли свое уникальное преимущество в XIX веке, когда была усовершенствована технология производства стали. Экспорт достиг своего пикового значения в 70-е годы, после чего понижение расходов на транспортировку и обнаружение новых залежей в таких странах, как Бразилия и Австралия, подорвали доминирование Швеции на ближайшем, европейском рынке. Леса Швеции, хотя за ними хорошо ухаживают, восстанавливаются гораздо медленнее, чем во многих других странах вследствие особенностей климатических условий. Хотя получаемое разнообразие древесных волокон ведет к производству высококачественной целлюлозы и обеспечивает преимущества в некоторых сегментах, почти 20% всего количества древесного сырья в производстве бумаги в Швеции в 1987 году было импортировано. Аналогично этому электрическая энергия в Швеции является дешевой, но не дешевле, чем в ряде других стран с аналогичными водными ресурсами, таких как Норвегия, Канада и Бразилия.

Однако, чтобы понять схему преимуществ Швеции, нужно посмотреть дальше фактора обладания, в сторону других детерминантов, в особенности тех из них, которые зависят от процесса улучшения. Несмотря на потерю конкурентных преимуществ, связанных с природными ресурсами, а в некоторых случаях даже благодаря этому шведские фирмы переместили область своей деятельности в более сложные отрасли и сегменты промышленности, такие как производство специальных сортов стали и высокосортной бумаги, а также в поставляющие, вспомогательные или использующие поставки других отрасли, такие как производство и изготовление роликотподшипников, буровых сверл и стальных изделий. В отраслях, в которых улучшения не могли быть успешно осуществлены, таких как имевшая когда-то важное значение текстильная промышленность, результатом, в общем, были неудачи. Швеция была менее удачлива, чем Швейцария, в сохранении специализированных позиций в текстильной промышленности. Некоторые из причин этого станут очевидными позже. Страна имеет только немногие остатки международного успеха в текстильной промышленности, и эти остатки приходится в основном на специализированное машинное оборудование.

Успехи и неудачи Швеции в сохранении преимуществ и в улучшении конкурентоспособных позиций зависят от уникального национального "ромба". Одной из важных областей здесь является положение с людскими ресурсами. В Швеции существует необычная структура заработной платы. Система так называемой "солидарной зарплаты" предполагает самые низкие в мире различия в

заработной плате на разных профессиональных уровнях и в различных отраслях. Этот вид "уравниловки" находит также свое отражение в сравнительно низкой заработной плате для управляющих (а также в необычайно высоком, осуществляемом по прогрессивным ставкам личном налогообложении). Хотя средний уровень заработной платы в Швеции довольно высок, эта политика в действительности приводит к тому, что в Швеции существуют более низкие заработные платы, чем в основных конкурирующих странах, в отраслях, занятых изготовлением легковых и грузовых автомобилей и тяжелого машинного оборудования, которые представляют конкурентные преимущества.

Швеция издавна славилась высоким уровнем образования. Это в сочетании с общими языком, религией и единой для всех школ в стране учебной программой дает возможность готовить хорошо обученную рабочую силу с возможностью работы в тесном контакте. Шведское образование особенно сильно в технике, в которой оно превзошло немецкую модель. Тесные связи с Великобританией и позже с Германией означали, что многие шведы обучались в этих странах и в течение какого-то периода работали за границей в ведущих отраслях промышленности этих стран. Сегодня центр притяжения переместился в Соединенные Штаты. Шведы, подобно швейцарцам, обладают очень высоким уровнем знания иностранных языков. Почти все шведы говорят по-английски, а многие (особенно пожилые граждане) еще и по-немецки. Шведская образовательная система (почти вся государственная), хотя и занимает сильные позиции во многих областях, испытывает трудности в поддержании растущих стандартов и изменений профессиональных требований в соответствии с потребностями промышленности. Представляется, что система "уравниловки" способствовала понижению стандартов и работала против современных требований в подготовке по различным специальностям. Образовательная бюрократия, которая медленно приспосабливается к происходящим переменам, привела к острой нехватке обученных людей в таких областях, как информационная техника и программное обеспечение. Снизилась способность достичь более сложных конкурентных преимуществ и конкурировать в новых отраслях.

Швеция располагает рядом отличных технических университетов, и университетские научные исследования способствуют развитию местной научной и технической базы, а именно в Чалмерском технологическом институте и Королевском технологическом институте. Существуют также технические институты, связанные с основными отраслями промышленности Швеции и поддерживаемые ими. Однако количество научно-исследовательских институтов, финансируемых государством или частными источниками, все еще меньше, чем в США или Германии.

Большинство проводимых исследований являются в значительной степени прикладными и осуществляются при непосредственном участии крупных шведских компаний часто в виде какого-нибудь типа сотрудничества с университетами. Кроме того, сотрудничество при осуществлении научных исследований и проектно-конструкторских разработок в рамках кластеров получило в Швеции очень большое распространение. В общем, расходы на осуществление научных исследований и проектно-конструкторских разработок (как процент

от ВВП) в Швеции были самыми высокими в мире, что частично отражает узкий характер экономики, необычайно сконцентрированной на осуществлении научных исследований и проектно-конструкторских разработок в интенсивных секторах промышленности, и большую роль крупных компаний, которые более полно сообщают о расходах, связанных с осуществлением научных исследований и проектно-конструкторских разработок.

У шведских компаний существует давняя традиция поисков фундаментальной технологии по всему миру, часто с помощью лицензирования. Шведские фирмы были среди первых покупателей патентов Бессемера в области производства стали, технологии Круппа в области металлокерамических твердых сплавов и дизельной техники в применении на автомобильном транспорте. После получения основы технологии из-за границы шведские фирмы часто используют изобретательную техническую мысль для осуществления многочисленных усовершенствований и расширения области применения. Как и в случае со Швейцарией, способность шведских фирм к поискам технологий отражает склонность к выездам в другие страны, хорошее знание языков, основательную техническую подготовку и сравнительно редкий синдром "изобретено не у нас".

*Отдельные факторные недостатки.* Основной побуждающей силой к осуществлению нововведений и улучшений в шведской промышленности явился ряд важных факторных недостатков. Первыми и самыми главными были высокая заработная плата и льготы, представлявшие мощную силу, толкавшую к автоматизации. "Солидарная заработная плата" привела к быстрому и раннему изменению структур в отраслях промышленности с интенсивным использованием рабочей силы. Изменение структуры в отраслях, занятых производством текстиля, судостроением и производством стали, было осуществлено быстрее и менее болезненно в Швеции, чем во многих других странах. Осуществление изменения структуры еще более ускорялось тем обстоятельством, что понижение заработной платы было невозможно, а внутренняя потребность в отношении затронутых отраслей была сравнительно невысока, ограничив возможность проведения политики добровольного выбора, связанной с протекционизмом и субсидированием.

Сравнительно высокая заработная плата для рабочих низкой квалификации также способствовала ускоренному осуществлению интенсивных усилий, направленных на автоматизацию даже тех работ, которые не требовали рабочих высокой квалификации. Это относится также к сфере услуг, где работники оплачиваются примерно так же, как занятые в обрабатывающей промышленности<sup>29</sup>. Хроническая нехватка квалифицированной рабочей силы подталкивала к нововведениям. По многим из этих причин проникновение робототехники в Швецию в течение последних лет было самым высоким в мире на душу населения и на одного рабочего обрабатывающей промышленности. Автоматизация складирования и перемещения материалов в Швеции также находится на самом высоком уровне<sup>30</sup>.

Продолжительные зимние периоды и холодный климат (Швеция расположена на одной широте с Аляской) привели к развитию сложных технологий в области преобразования и сохранения энергии и в родственных областях.



Большие расстояния между ресурсами и городами, а также отдаленность Швеции от многих рынков привели к большим проблемам в области материально-технического снабжения, так же как и в участии Швеции в ряде отраслей, связанных с транспортировкой и материально-техническим снабжением. В ряде отраслей, деятельность которых мы исследовали, шведские фирмы добились преимущества благодаря использованию превосходной логистики. В отрасли производства газетной бумаги, например, шведские фирмы явились пионерами в использовании высокоспециализированного причального оборудования и специализированных судов.

Отдаленность от рынков также является одним из нескольких факторов, побудивших шведские фирмы первыми осуществить крупные прямые заграничные капиталовложения. Шведские компании по своему охвату являются одними из самых глобальных в мире с широко раскинувшимися сетями дочерних предприятий, созданных очень давно по сравнению с фирмами из других стран. Фирма "Сэндуик", например, создала свое первое заграничное отделение в 1865 году. Фирма "Альфа-Лаваль" имела заводы в США в первой половине века, тогда как фирма СКФ открыла свое отделение в Германии в 1910 году и имела заводы в пяти странах к 1933 году<sup>31</sup>. На долю заграничных продаж многих шведских отраслей приходится больше 90% общего количества сделок.

### Условия спроса в Швеции

Однажды созданные отрасли, зависящие от ресурсов, составили основу экономики Швеции и, став активными покупателями, создали большое количество родственных и поддерживающих отраслей. Даже поверхностного взгляда на рисунок 7-7 достаточно, чтобы убедиться в том, что многие отрасли, конкурентоспособные на международном уровне, в той или иной степени поддерживают деятельность отраслей, которые заняты производством древесной и бумажной продукции, добычей железной руды и производством и переработкой железа и стали. Например, в производстве химикатов одной из немногих областей, в которых Швеция конкурентоспособна на международном уровне, является отрасль, связанная с химическими товарами для получения и переработки целлюлозы и бумаги. Кластерный характер шведской экономики паразителен. Взаимоотношения типа "покупатель - поставщик" являются широко распространенными среди отраслей промышленности Швеции, конкурентоспособных на международном уровне.

Различные условия делают шведских покупателей промышленной продукции внимательными и требовательными. В условиях больших расстояний Швеции, а также необходимости отправлять товары на основные заграничные рынки в стране давно укоренился спрос на все виды и типы транспортного оборудования и обслуживания. Высокий уровень автоматизации как в обрабатывающей промышленности, так и в области перемещения материалов привел к упрочению позиций в роботизации (АСЕА, теперь АББ), специализированных

вилочных автопогрузчиках ("Кальмар", БТ) и автоматически управляемых транспортных средствах (БТ).

Суровый климат, сильная пересеченность местности и сложные геологические условия создают большие трудности в деятельности шведских горнорудных, транспортных и промышленных компаний. Скальная порода в Швеции, которая является одной из самых твердых в мире, способствует предъявлению строгих, повышенных требований к горнодобывающему оборудованию. Шведские дороги в северных районах таковы, что проходят по сильно пересеченной местности, а по ним приходится перевозить очень тяжелые грузы, часто древесину. Это обусловило требования высокого качества и долговечности, которые являются критериями шведских конкурентных преимуществ для тяжелогрузных автомобилей. Ряд основных отраслей являются главными пользователями энергии, и энергия, производимая расположенными в северной части страны гидроэлектростанциями, должна передаваться на большие расстояния. Это обусловило конкуренцию отраслей, занятых производством и передачей энергии. Ряд электроэнергетических компаний принадлежали частному сектору, а государственная энергетическая компания является довольно сложной. Оба вида компаний способствуют повышению качества в ответ на предъявляемые требования. Холодный климат также способствует созданию высокого спроса на оборудование и услуги в области сохранения энергии. Шведские фирмы являются ведущими в таких отраслях промышленности, как изготовление теплообменников и аналогичного оборудования.

Многие отрасли, чья деятельность основана на использовании природных ресурсов, столкнулись с растущими недостатками в природных факторах производства в послевоенный период и даже раньше. Эти недостатки способствуют созданию острой потребности в современных видах оборудования и в другой помощи от их поставщиков, что дает существенную выгоду вспомогательным отраслям. Фирмы, действующие в отраслях, чья деятельность основана на использовании природных ресурсов, также обнаружили тенденцию к перемещению в более сложные сегменты и в родственные отрасли, давая возможность фирмам, поставляющим оборудование, и другим поставщикам перемещаться вместе с ними.

Позиция Швеции в заводском домостроении иллюстрирует ряд этих положений. Участие в этой отрасли промышленности является крупным шагом к интеграции от традиционной позиции Швеции в производстве пиломатериалов. Высокая заработная плата для строительных коллективов, непродолжительный строительный сезон и потребность в высоком качестве из-за сурового климата — такое сочетание способствовало созданию плодотворной среды для успеха в этой отрасли промышленности, которая должна была создавать продукцию очень высокого качества, чтобы обеспечить быстрые темпы сборки.

Ряд других аспектов традиций и культуры Швеции также играют важную роль в способности шведских фирм сохранять конкурентные преимущества высокого порядка во многих отраслях. Швеция является страной с чрезвычайно большой заботой о безопасности, качестве окружающей среды и общественном благосостоянии. Эти ценности отражены в шведских законах, а также в сознании шведских управляющих и руководителей профсоюзов. Они опираются

также на большие размеры государственного сектора. Шведские водители, например, должны держать фары своих автомобилей все время включенными. Швеция была инициатором в области обязательного использования ремней безопасности, обязательной установки трехточечных ремней безопасности, а теперь ставится вопрос об обязательном использовании ремней безопасности на задних сиденьях. Фирма "Вольво" первой стала выпускать автомобили с трехточечными ремнями безопасности в качестве элемента стандартного оснащения.

Эти ценности способствовали предъявлению современных требований к широкому диапазону продуктов и услуг в области охраны окружающей среды и общественного благополучия. В дополнение к ведущему положению в области использования ремней безопасности Швеция лидирует также в здравоохранении, где занимает очень сильную позицию для столь небольшого государства. В изготовлении товаров для инвалидов, например, шведская государственная поддержка опережает большинство стран мира, а шведские фирмы стали ведущими в мире.

Швеции присущи также необычайно высокобезопасные и безвредные для окружающей среды продукты и изделия, что часто является конкурентным преимуществом для шведских фирм. Фирма "Атлас Копко" известна своими бесшумными компрессорами и амортизирующими устройствами для машин гидравлического бурения. Фирма "Вольво" славится надежными автомобилями и кабинами грузовых автомобилей, обеспечивающими высокую степень безопасности для водителей, а фирма АГА – предохранительными клапанами, которые регулируют выпуск промышленных газов<sup>32</sup>. Эти и другие примеры демонстрируют степень, в которой многие аспекты благосостояния общества отражают фактор спроса в других развитых странах.

Те же самые ценности, однако, сопровождались издержками. Спрос на микроволновые печи отставал первоначально от такого же спроса в других странах из-за сильной обеспокоенности потребителей в отношении утечки радиации. Ядерная промышленность, в которой Швеция исторически занимала одно из ведущих положений из-за сравнительно раннего и значительного перехода к использованию атомной энергии, может утратить свои позиции, так как темпы внутреннего развития замедлились. Сектор обороны Швеции серьезно отставал из-за необычайно строгих ограничений, налагаемых на страны, которым шведские компании могли продавать оружие. Это результат шведского пацифизма и нейтралитета.

Однако более значительным для всего диапазона отраслей является огромный государственный сектор Швеции (этот государственный сектор использует 31% рабочей силы страны). Государственные монополии контролируют область здравоохранения, ухода за детьми и многие другие службы. Отпала потребность во многих частных службах, и в итоге Швеция располагает небольшим количеством международных фирм в сфере услуг. Большой государственный сектор означает также, что государство является основным покупателем многих продуктов и изделий. В некоторых областях шведские государственные компании наладили хорошие связи с промышленностью и сыграли роль искусственного покупателя. В других, таких как здравоохранение, негибкость, прису-

щая государственному сектору, взяла свое. Обладая большими возможностями расходования финансовых средств, сектор шведского здравоохранения мог бы оказаться более плодородной почвой для осуществления нововведений в продуктах и услугах.

Фактор спроса на товары народного потребления также является серьезным недостатком для шведской промышленности. Швеция характеризуется высоким уровнем заработной платы, но подоходный налог очень высок и быстро прогрессирует, что сильно уменьшает величину располагаемого дохода, особенно для потребителей с высоким уровнем дохода. Предельная налоговая ставка составляет 75% для годового дохода в 200 000 шведских крон (около 33 000 долл. США) и выше, и существует также налог на добавленную стоимость в размере 23%<sup>33</sup>. Это способствует снижению уровня действительного спроса на товары и личные услуги и замедлению процесса улучшения изделий и продуктов, который играет большую роль в качестве стимула спроса. Шведская уравниловка тормозит темпы повышения спроса на новые и появляющиеся продукты, изделия и услуги, многие из которых поначалу были предметами роскоши.

В Швеции запрещена передача рекламы по радио и телевидению с использованием каналов, контролируемых государством<sup>34</sup>. В результате шведские фирмы вынуждены изучать современный маркетинг за границей, а не дома. Шведская розничная торговля также находится в неразвитом состоянии с исторически слабым проникновением новых типов магазинов и сетей магазинов розничной торговли. В некоторых потребительских отраслях спрос в Швеции является искусственным или упреждающим, но таких отраслей немного.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Шведская экономика во многих отношениях является хозяйством родственных и поддерживающих отраслей. Многие отрасли промышленности возникли здесь благодаря возможности получать изделия от поставщиков. К их числу относятся производство оборудования для дробления полезных ископаемых (железная руда), сварочные машины и аппараты (судостроение). Швеция занимает ведущее положение в мире во многих продуктах и изделиях, связанных с целлюлозно-бумажной промышленностью, включая машины для приготовления целлюлозы, бумагоделательные машины, сушильные машины, котлы, конвейерные устройства, технологические приборы, деревообрабатывающие машины и специализированные грузовые автомобили. Прочное положение страна занимает в области твердых сплавов, которое создавалось для удовлетворения потребностей металлообрабатывающего и горнодобывающего оборудования.

Обратная цепь причинно-следственных связей еще более широко распространена. Многие конкурентоспособные отрасли возникли на основе родственных и поддерживающих отраслей. Изготовление изделий из специальных сортов стали, роликотопильщиков, металлоизделий способом холодного давления, высококачественной бумаги и многих других продуктов возникло в отраслях, поставляющих заготовки и изделия другим производствам, или на основе деятельности родственных отраслей.

Ныне кластерная схема отраслей шведской промышленности очень развита. Кроме того, местные условия помогли появлению механизмов, способствовавших эффективной взаимозаменяемости и обмену информацией внутри кластеров. Поразительны усилия, направленные на сотрудничество и объединение среди вертикально или горизонтально связанных шведских компаний. Например, фирма "Атлас Копко" (горное и строительное оборудование) и фирма "Сэндуик" (машины ударно-вращательного бурения) тесно сотрудничают более 40 лет в области маркетинга, научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок, тогда как фирма "Флякт" (сушилки) и "Гётаверкен" (котлы для восстановления целлюлозы) сотрудничают в международном сбыте оборудования для контроля окружающей среды. Неофициальное сотрудничество еще больше распространено, чем официально оформленное; нет необходимости для заключения контрактов в сотрудничестве такого рода. Отношения сотрудничества существуют также между шведскими компаниями и некоторыми государственными организациями, такими как военная отрасль и государственная телефонная компания. Отношения типа "покупатель – поставщик" являются необычайно открытыми и гибкими, что способствует приданию прочности фактору спроса.

Одна из причин высокого уровня межотраслевого сотрудничества кроется в звеньях имущественного порядка, связывающих компании из финансовой империи Валленберга и других финансовых групп. Вполне обычное дело для директора-распорядителя какой-нибудь крупной шведской компании – быть директором в одной или нескольких родственных ей шведских компаниях, иногда занимая при этом должность в высшем руководстве. Помимо связей владения тесное сотрудничество отражает шведскую культуру и происхождение шведских руководящих работников. В стране ценится сотрудничество и участие в нем. Так как Швеция является сравнительно небольшой страной, многие руководящие работники знают друг друга, вместе ходили в школу или вместе проходили военную службу. Это сотрудничество помогает в условиях конкуренции с заграничными фирмами и простирается за пределы страны. Зарубежные дочерние предприятия шведских компаний в родственных и поддерживающих отраслях часто сотрудничают за границей.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Шведские фирмы обладают организационными характеристиками, которые хорошо соответствуют конкуренции в комплексе технически оснащенных отраслей, включающих широко раскинувшиеся сети дочерних предприятий. Шведы, подобно японцам, проникнуты духом сотрудничества и лояльности по отношению к своим компаниям. Шведские компании характеризуются консерватизмом, дисциплиной и доверием. Руководители компаний ведут себя недирективно, но пользуются уважением. Общение носит открытый и неофициальный характер. Координация при изготовлении комплексной продукции среди широко распространенных международных дочерних предприятий осуществля-

ется с большей легкостью, чем в американских или швейцарских фирмах, где управляющие стремятся к независимости. Многие шведские компании создают дочерние предприятия за границей, просто посылая туда управляющего с предоставлением ему полной автономии в организационных вопросах. Такое доверие и отсутствие надзора являются исключительными<sup>35</sup>.

Шведские фирмы в высшей степени склонны к интернационализации из-за сравнительно небольших размеров внутреннего рынка для многих специализированных товаров Швеции, а также больших расстояний до рынков. Нейтралитет и давняя традиция путешествий также играют свою роль. Работа за границей рассматривается как нечто нормальное и существенное для карьеры. Многие из крупных компаний берут свое начало во второй половине XIX века. Они первыми начали осуществлять инвестиции за границей, когда транспортные расходы были высокими, а тарифы жесткими. Многие из преуспевающих отраслей (сталь, бумага, горное оборудование) зависят также от ресурсов и поэтому чувствительны к политической обстановке, что способствует особенному стремлению к местному согласию и заграничным инвестициям.

Шведские компании обычно действуют в большом количестве стран. Фирма "Сэндуик", например, изготавливает машины для ударно-вращательного бурения почти в 30 странах, а продает их еще в большем количестве стран. Многие из этих стран являются небольшими, и фирмы проникают в самые отдаленные места. Шведские фирмы иногда избегают такие страны, как Германия и Япония, имеющие большие препятствия для въезда<sup>36</sup>.

Работать в промышленности в Швеции считается престижным, и многие из лучших выпускников университетов поступают на работу в крупные шведские международные корпорации. Основные отрасли промышленности являются особенно престижными, и для фирм характерно участие в их деятельности людей, преданных своему делу. Многие из руководителей имеют техническое образование и посвящают себя поискам решения проблем компаний, но не покидают традиционного бизнеса<sup>37</sup>. В результате реинвестирование для поддержания предприятий на современном уровне является для управляющих делом престижа. В бумагоделательной промышленности, например в США и Канаде, эксплуатируют как современные, так и отсталые предприятия, тогда как шведские предприятия все модернизируются.

Исторически рынки капитала оказывали незначительное воздействие на решение шведских управляющих. Капитал инвестируется на длительные периоды, и инвестиции редко продаются. Финансовым группам часто принадлежат большие доли акций компании. Шведский бухгалтерский учет допускает также существование не облагаемых налогом резервов, которые придают компаниям дополнительную гибкость в тяжелые годы<sup>38</sup>. В последние годы давление финансового рынка возрастало. Шведские рынки становятся более эффективными и искушенными, и все большее количество шведских компаний осуществляет заграничные инвестиции. Наблюдается также растущая тенденция к слияниям и сохранению финансовых активов вместо осуществления корпоративных инвестиций. Опыт высшего руководства в области финансов становится также преобладающим.

Конкурентные преимущества Швеции приходятся на многие сравнительно

концентрированные отрасли промышленности. В некоторых особенно преуспевающих отраслях имеется несколько шведских конкурентов и наблюдается сравнительно энергичное внутреннее соперничество. "Вольво" и "Сааб-Сканиа" активно соперничают в области автомобилестроения. "Сэндвик" и "Фагерста" конкурируют в изготовлении машин для ударно-вращательного бурения. Существует ряд соперничающих компаний в области производства бумаги и специальных сортов стали.

Тем не менее Швеция является уникальной среди стран, которые были нами изучены, в том отношении, что, по крайней мере, одна значительная шведская компания была в составе многих международных отраслей. К числу таких примеров можно отнести производство автомобилей, предназначенных для перевозки легковых автомобилей; изготовление рефрижераторных судов; выпуск телекоммуникационного оборудования; производство роликотподшипников; изготовление горнодобывающих машин и др. Слияния часто приводили к созданию внутренних монополий. Антитрестовское законодательство играет существенную роль во внутренних отраслях промышленности, но его действие ограничивается в более международных отраслях на основании той точки зрения (преобладающей также в Италии), что большие масштабы дома необходимы для того, чтобы быть способными участвовать в глобальной конкуренции. Эта точка зрения представляется ошибочной.

Существует также традиция сотрудничества среди прямых конкурентов в различных отраслях шведской промышленности, таких как сталь и бумага. Шведские компании, занятые производством бумаги, например, сотрудничали в течение некоторого периода в установлении экспортных цен. Приспособление среди соперников было также инициировано Швецией, которая являлась первой страной в мире, начавшей реструктурирование в таких отраслях, как производство стали и судостроение. Совместные решения, часто связанные со сменой производственных линий, принимались с минимальными спорами.

Корни такого поведения находятся в социальном строе и системе профессиональной подготовки. Шведов учат сотрудничать, а не конкурировать. Это дает положительные результаты в отношениях по вертикали и во взаимоотношениях со смежными отраслями, но гасит "искру конфликта", так необходимую для некоторых важных типов нововведений.

Смешанное положение в области внутреннего соперничества отчасти компенсируется другими детерминантами. Один из них заключается в том, что Швеция — небольшая страна, граждане которой имеют интернациональные устремления. Швеция является также очень открытым рынком, вполне доступным для импорта. Другим важным стимулом к динамизму является то обстоятельство, что большинство конкурентоспособных на международном уровне шведских фирм имеют очень высокие прямые заграничные инвестиции. Это означает, что они давно уже во всеоружии встречают своих иностранных соперников во многих странах, не исключая своих внутренних соперников.

Тем не менее смешанное положение Швеции в аспекте внутреннего соперничества заставило заплатить свою неизбежную цену. Диапазон конкурентоспособных отраслей Швеции узок. Он уступает свои позиции тем отраслям, в которых сотрудничество заменило конкуренцию. Слияния сменили нововведе-

ния в стремлении решить спорные проблемы. Швеция не преуспевает в отраслях, где требуются быстрое реагирование и частая смена продукции.

Общий урок сводится к тому, что, по-видимому, трудно полностью компенсировать отсутствие активного внутреннего соперничества. Фирмы частично достигают этого путем осуществления взаимных обменов с искусственными и требовательными поставщиками и покупателями. Однако шведский климат внутренней конкурентоспособности в сочетании с тем обстоятельством, что отдельные личности и компании отрицательно относятся к риску (отчасти из-за групповой ориентации и ограниченности финансовых стимулов вследствие высокого уровня предельного налогообложения), резко ограничивает количество отраслей, в которых страна может успешно конкурировать. Дальнейшее улучшение экономики Швеции также находится под угрозой.

Обострению этой проблемы способствует то обстоятельство, что условия для создания новых деловых предприятий в Швеции являются неблагоприятными. В то время как крупные международные корпорации процветают, высокий уровень личного налогообложения снижает уровень предпринимательского риска. Групповая ориентация многих шведов также работает против предпринимательства. Культурная однородность означает, что мало найдется аутсайдеров или лиц, которые рискнули бы стать аутсайдерами, восстав против сложившихся компаний и устоявшейся практики. Немногие готовы оставить свои компании, чтобы сделать это. Социальные ценности также способствуют формированию чувства отвращения к большому личному обогащению. Вложение капитала с риском — явление редкое, и это составляет весьма существенную проблему.

Многие из только что оперившихся шведских предприятий продаются крупным компаниям, сразу же предпочитая этот путь строительству новой компании. Однако стать частью крупной промышленной группы не означает получить самую плодородную почву для осуществления нововведений и предпринимательства. В результате немного новых компаний заметных размеров было создано в Швеции в течение последних двух десятилетий, а закрытие деловых предприятий значительно превысило количество создаваемых заново.

### **Роль правительства**

Правительство играет существенную роль в шведской экономике, предоставляя многие государственные услуги, хотя степень его непосредственного владения в отраслях не такая высокая, как в некоторых других странах из числа рассмотренных нами. Государство активно участвует в регулировании промышленности, ориентируясь на ряд социальных ценностей. Многие меры такого регулирования послужили созданию современных стандартов и определению предполагаемых потребностей шведского покупателя в таких областях, как безопасность и охрана окружающей среды. В некоторых областях, однако, шведские ценности являются настолько высокими, что это выводит систему регулирования из соответствия аналогичным системам в других странах и ослабляет позиции отрасли.



Шведское государство имеет в высшей степени поддерживающие связи с производством, в особенности с крупными международными корпорациями, действующими в Швеции. Основная ответственность шведского дипломатического корпуса заключается в оказании помощи и содействия отрасли. Действующие ставки налогов с корпораций являются низкими (часто в пределах от 20 до 30%), что сильно отличается от уровня личного налогообложения. Производство считается жизненно важным. Различные государственные программы направлены на то, чтобы помочь крупным шведским компаниям. Благоприятные налоговые ставки играют роль стимула для приобретения автомобилей, тогда как цены на электроэнергию удерживаются на низком уровне. Учреждения часто играли весьма конструктивную роль в осуществлении государственного обеспечения по сравнению с действиями таких же учреждений в других странах. Они работают в сотрудничестве со шведскими поставщиками, но предъявляют спрос и покупают современную продукцию, что способствует развитию техники.

Однако политика шведского государства не всегда является положительной. Она главным образом сконцентрирована на крупных компаниях и их интересах, а проблемы малых предприятий остаются без внимания. Девальвация используется в качестве основного средства экономической политики, отражая макроэкономическую точку зрения на конкурентоспособность. Бесспорно, такой подход явился краткосрочным средством успокоения, но он не обеспечивал долгосрочного динамизма. То же самое можно сказать и в отношении усилий, направленных на искусственное понижение факторных издержек.

К тому же государство играет очень существенную роль в экономике. Его важное значение для сектора услуг было уже описано. Принадлежащие или частично принадлежащие государству компании представляют 8% промышленной занятости и 9% всего объема экспорта Швеции, действуя в таких отраслях, как горное дело, целлюлоза, сталь, лесопродукты, судостроение и морские перевозки<sup>39</sup>. Государственная занятость огромна и характеризуется сравнительно низким уровнем производительности, в то время как шведские компании перемещают предприятия за границу из-за отсутствия рабочей силы. Роль государства в Швеции в будущем ставит большие вопросы для развития экономики.

### **Роль случая**

Швеция, подобно Швейцарии, оказалась страной, которая извлекла немалую пользу из второй мировой войны. Нейтралитет способствовал сохранению промышленной базы, а фирмы оказались в состоянии захватить важные международные позиции, обслуживая послевоенный спрос на промышленные товары.

### **Швеция в перспективе**

Экономика Швеции развивалась на базе занимаемых ею позиций в области ресурсов для лесопродуктов и горного дела. Сегодня это экономика с развиты-

ми кластерами в указанных секторах, поставляющих материалы, заготовки и изделия другим отраслям, а также в диапазоне промышленных и вспомогательных секторов. Шведский конкурентный "ромб" оказался мощным средством для улучшения созданных кластеров промышленности. Искушенный спрос, гибкие отношения между покупателями и поставщиками, хорошие технические и людские ресурсы и эффективно управляемые крупные компании частично компенсировали воздействие смешанного положения во внутреннем соперничестве. Швеция оказалась в состоянии сохранить национальные конкурентные преимущества, которые ей удалось создать исторически.

Однако перед производством встают значительные проблемы. Швеция остается чувствительной к факторным издержкам, а регулярное использование девальвации угрожает осуществлению улучшений. То же самое можно сказать и об условиях внутреннего спроса и не реагирующей системе образования. Область внутреннего соперничества вызывает серьезные опасения. Все это не сулит ничего хорошего для осуществления нововведений и динамизма в шведской промышленности.

Более широкие данные, представленные ранее (в табл. 7-1), содержат причину для беспокойства. Ставка чистых капиталовложений в шведскую промышленность сильно понизилась во второй половине 70-х годов. Темпы роста производительности являются умеренными, а доходы на душу населения — сравнительно медленными. На рисунке 7-9, где суммируется деятельность конкурентоспособных шведских отраслей, выразившаяся в приобретении и потере 15% и более доли рынка, показано, что Швеция теряла больше, чем приобретала. Более значительными являются конкретные отрасли, в которых наблюдались приобретения и потери и в которых совершенствование проходило неоднозначно. Швеция, в общем, сохранила свои позиции в кластерах, в которых она традиционно удерживала прочное положение, особенно в областях, не связанных с природными ресурсами, машинным оборудованием и специальными вводами. Однако потери в некоторых из более сложных изделий, таких как машины для бумажных фабрик и некоторые станки, свидетельствуют о необходимости улучшений, как и тот факт, что многие приобретенные доли зависели от товаров и менее переработанных продуктов. Заграничные капиталовложения, осуществленные шведскими фирмами, вряд ли смогут восполнить все потери.

Рисунок 7-9 также дает представление о втором большом вопросе, вставшем перед Швецией: как расширить кластеры и базу экономики для новых кластеров. В то время шведские условия были эффективными для улучшения созданных отраслей, они не так благоприятны для создания новых современных предприятий, которые необходимы для дальнейшего улучшения национальной производительности и сохранения полной занятости с высокой заработной платой. Преуспевающая на международном уровне часть шведской экономики является узкой. На рисунке 7-9 показано, что Швеция имела тенденцию к потере позиции гораздо чаще, чем приобретала ее вне традиционно сильных кластеров, таких как материалы и металлы, транспорт, здравоохранение и бытовые изделия. Потери также превосходят приобретения в производстве энергии, изделий для офисов и средств телекоммуникаций.

Условия спроса, отсутствие важных средств, преобладание предоставляе-

Рис. 7-9. Конкурентные отрасли Швеции, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Материалы и металлы         |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть и химикаты            |                |                | Полупроводники и компьютеры |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 38                          | 10             | 18             | 23                          | 5              | 12             | 11                          | 4              | 1              | 2                           | 0              | 1              |
| 7                           | 4              | 0              | 1                           | 1              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 6                           | 4              | 3              | 2                           | 1              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 51                          | 18             | 21             | 26                          | 7              | 14             | 11                          | 4              | 1              | 2                           | 0              | 1              |

| Сложный бизнес              |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство и передача энергии |                |                | Офис                        |                |                | Телекоммуникации            |                |                | Оборона                     |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей     | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 10                          | 3              | 3              | 13                          | 5              | 5              | 7                               | 3              | 7              | 4                           | 2              | 3              | 2                           | 0              | 2              | 2                           | 0              | 1              |
| 0                           | 0              | 0              | 6                           | 3              | 3              | 0                               | 0              | 0              | 1                           | 0              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 0                           | 0              | 0              | 8                           | 3              | 3              | 1                               | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 10                          | 3              | 3              | 27                          | 11             | 11             | 8                               | 3              | 7              | 5                           | 2              | 4              | 2                           | 0              | 2              | 2                           | 0              | 1              |

| Пищевые продукты и напитки  |                |                | Текстиль и одежда           |                |                | Жилищное строительство и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары индивидуального назначения |                |                | Развлечения и досуг         |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей       | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 8                           | 4              | 4              | 3                           | 1              | 0              | 13                                      | 6              | 5              | 6                           | 2              | 2              | 3                                 | 1              | 1              | 2                           | 1              | 1              |
| 3                           | 1              | 2              | 1                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                                 | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 4                           | 3              | 1              | 2                           | 2              | 1              | 1                                       | 0              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0                                 | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 15                          | 8              | 7              | 6                           | 3              | 1              | 14                                      | 6              | 6              | 6                           | 2              | 2              | 3                                 | 1              | 1              | 2                           | 1              | 1              |

ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 74                          | 19             | 32             |
| 8                           | 5              | 1              |
| 8                           | 5              | 4              |
| 90                          | 29             | 37             |

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 38                          | 13             | 21             |
| 7                           | 3              | 4              |
| 9                           | 3              | 3              |
| 54                          | 19             | 28             |

ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 35                          | 15             | 13             |
| 4                           | 1              | 2              |
| 7                           | 5              | 3              |
| 46                          | 21             | 18             |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

мых государством услуг и ограничения для образования новых деловых предприятий налагают серьезные ограничения на расширение диапазона отраслей промышленности, в которых шведские фирмы являются преуспевающими. Без этого процесс создания новых рабочих мест будет оставаться вялым, а государственный сектор — сохраняться хронически большим. Это, в свою очередь, приведет к появлению сил, которые сделают условия для развития промышленности более затруднительными.

## ВОЗОБНОВЛЕНИЕ ГЕРМАНСКОГО ДИНАМИЗМА<sup>40</sup>

США, Швейцария и Швеция являются примерами стремительного успеха в промышленности после второй мировой войны благодаря тем условиям, которые существовали еще задолго до войны. Эти условия соединились с уникальными обстоятельствами, созданными военным временем. Так как подлинная глобальная конкуренция во многих отраслях промышленности еще только начиналась в 50-е и 60-е годы, трудно переоценить преимущество первых ходов, которыми характеризуется деятельность стран, которые могли себе позволить использовать их в первые послевоенные годы, ибо экономика этих стран оказалась непострадавшей.

Однако понадобилось не так уж много времени после второй мировой войны для Западной Германии (в дальнейшем именуемой Германией), чтобы снова встать в ряды стран с развитой экономикой, национальными конкурентными преимуществами и быстро повышающимся жизненным уровнем. Германия обладала сильными конкурентными преимуществами в широком диапазоне отраслей промышленности, берущих свое начало еще в прошлом веке, многие из которых были уже тогда глобальными по своему значению. Страна была быстро восстановлена. Германия оказалась, пожалуй, самой выдающейся среди промышленных стран, если принимать во внимание весь послевоенный период. Ее доля в мировом экспорте больше, чем доля в мировой экономике (в % от ВВП), в отличие от США и Японии<sup>41</sup>. Поскольку заграничное производство немецких фирм оценивается также высоко или даже выше в процентном выражении, чем американских компаний, эффективность немецкого экспорта по сравнению с компаниями США и Японии является еще более впечатляющей (заграничное производство японских компаний является все еще скромным, хотя быстро растет).

Широта и глубина преуспевающих немецких отраслей промышленности могут быть полностью оценены только в историческом аспекте. Германия достигла занимаемого ею положения в течение нескольких десятилетий, несмотря на огромные проблемы. Страна потерпела военные поражения дважды за период менее чем в 30 лет. Ее промышленная база сильно пострадала. Германия потеряла около половины своей территории, в особенности той, которая содержала некоторые из наиболее обильных природных ресурсов, а также часть современной промышленной базы<sup>42</sup>. Многие немецкие патенты были конфискованы, так же как и заграничные активы в различных отраслях промышленности.

Во время войны немецкие фирмы были отрезаны от большинства мировых рынков. Это обстоятельство способствовало развитию сильных соперников в таких странах, как Америка, Швеция и Швейцария. Наконец, усилия Германии, направленные на восстановление позиций на международном рынке, натолкнулись на трудности в получении экспортных лицензий от союзников, которые изолировали многие немецкие фирмы от мирового рынка и держали их в этой изоляции до начала 50-х годов.

Эти обстоятельства были преодолены (с приданием особого внимания тому, что условия в Германии представляли механизм создания национальных конкурентных преимуществ в широком диапазоне отраслей промышленности). Германская экономика также обладала замечательной способностью поддерживать преимущества. Несмотря на растущую заработную плату, укороченную рабочую неделю и повышение валютного курса, многие отрасли промышленности оказались в состоянии улучшить свои преимущества. В некоторых отраслях фирмы были ведущими в течение более чем столетия вследствие все возрастающих уровней дифференциации и конкуренции в более и более сложных сегментах.

Германия – страна проблем. Сравнительно высокий показатель безработицы и проблемы в области конкуренции в новых отраслях являются симптоматичными. Позиции на рынке постепенно ухудшаются во многих секторах. Однако пример Германии является особенно интересным и важным для анализа.

### **Схема успеха германской промышленности**

В таблице 7-7 приводятся данные по 50 ведущим отраслям промышленности Германии по доле в мировом экспорте в 1985 году. В таблицу включен широкий диапазон отраслей, охватывающих промышленные и потребительские товары. Поразительное количество отраслей (десять) занято в изготовлении различных видов производственного оборудования. В то время как германские фирмы прочно удерживают свои доли в мировом экспорте, они проявляют тенденцию не преобладать в отраслях, в отличие от компаний США и Японии<sup>43</sup>.

Уникальность немецкой промышленности может быть полностью понята только на основе анализа профиля германской экономики по рисунку 7-10 (рис. 7-11 и В-4 представляют суммарные расчеты). Ни одна страна в мире, включая Японию, не имеет подобной широты и глубины отраслей промышленности с сильными международными позициями. Не меньше 345 отраслей германской промышленности обладали долей мирового экспорта, превышавшей 10,6% в 1985 году, что составляет среднюю долю мирового экспорта для Германии. Что также является необычным в отношении Германии, так это то обстоятельство, что на долю 50 ведущих отраслей в экспорте (см. табл. В-5) приходится только 41,6% германского экспорта по сравнению с 51,6% для США и 62,7% для Японии.

Германия не занимает доминирующего положения в крупных отраслях промышленности, но располагает прочными позициями во множестве отраслей. Из 345 отраслей промышленности Германии, которые достигли предельной

Таблица 7-7. 50 ведущих отраслей Германии по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Германии (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Уголь в брикетах, кокс                                   | 70,4                          | 121 397                           | 1 373                            | 0,07                           |
| Сульфат калия  | 59,4                          | 232 490                           | 6                                | 0,13                           |
| Поршневые насосы   | 58,1                          | 517 351                           | 78 608                           | 0,28                           |
| Стальные высоконапорные трубопроводы                     | 55,4                          | 491 786                           | 1 488                            | 0,27                           |
| Свежее молоко и сливки                                   | 54,5                          | 450 280                           | 42 272                           | 0,25                           |
| Ротационные машины                                       | 51,1                          | 923 218                           | 50 671                           | 0,50                           |
| Змеевики железные и из высокоуглеродистой стали          | 49,8                          | 360 894                           | 458                              | 0,20                           |
| Железные и стальные болванки                             | 49,5                          | 82 015                            | 8 660                            | 0,04                           |
| Синтетические органические люминофоры                    | 47,1                          | 190 485                           | 30 882                           | 0,10                           |
| Кокс из угля, ретортный углерод                          | 44,5                          | 605 757                           | 78 915                           | 0,33                           |
| Ткацкие, намоточные и прочие машины                      | 42,7                          | 358 730                           | 18 924                           | 0,20                           |
| Сушилки для ткани  | 41,3                          | 50 744                            | 14 384                           | 0,03                           |
| Обручи и полосы из железа и простой стали                | 38,8                          | 572 830                           | 197 373                          | 0,31                           |
| Самолеты более 15 000 кг                                 | 38,1                          | 2 377 571                         | 2 362 416                        | 1,30                           |
| Машины для изготовления бумажных изделий                 | 36,7                          | 313 969                           | 90 101                           | 0,17                           |
| Музыкальные автоматы                                     | 36,5                          | 6 344                             | 64                               | 0,00                           |
| Алкиды в первичной форме                                 | 36,3                          | 471 898                           | 170 370                          | 0,26                           |
| Пластины и полосы из поливинилхлорида                    | 35,9                          | 422 424                           | 153 213                          | 0,23                           |
| Машины для обработки каучука и пластмасс                 | 35,5                          | 849 798                           | 107 651                          | 0,46                           |
| Фенолы, фенолоспирт, производные                         | 35,3                          | 251 675                           | 96 054                           | 0,14                           |
| Уборочно-молотильные комбайны                            | 35,3                          | 282 078                           | 14 756                           | 0,15                           |
| Рекламные материалы, каталоги                            | 34,8                          | 374 289                           | 102 452                          | 0,20                           |
| Другие транспортные средства без механических двигателей | 34,4                          | 289 683                           | 68 146                           | 0,16                           |
| Машины для упаковки, разливки                            | 34,1                          | 802 409                           | 125 408                          | 0,44                           |
| Тягачи для прицепов                                      | 34,0                          | 387 879                           | 32 117                           | 0,21                           |
| Шерсть, тканная рисунком, кардиган, тонкая шерсть        | 34,0                          | 156 152                           | 200 866                          | 0,09                           |
| Древесные отходы   | 33,5                          | 21 028                            | 9 798                            | 0,01                           |
| Иглы для швейных машин                                   | 33,2                          | 110 580                           | 26 019                           | 0,06                           |

Таблица 7-7 (продолжение)

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте Германии (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Растительные алкалоиды и производные               | 33,2                          | 157 904                           | 57 331                           | 0,09                           |
| Прицепы, полуприцепы                               | 32,6                          | 255 402                           | 63 984                           | 0,14                           |
| Синтетические органические красители               | 32,4                          | 849 848                           | 153 271                          | 0,46                           |
| Детали стульев, другие предметы мебели для сидения | 31,6                          | 131 172                           | 95 668                           | 0,07                           |
| Смазочные составы для текстиля                     | 31,6                          | 130 637                           | 30 674                           | 0,07                           |
| Жареный кофе                                       | 31,4                          | 185 108                           | 11 727                           | 0,10                           |
| Огнеупорный кирпич и т.д.                          | 31,0                          | 240 897                           | 54 938                           | 0,13                           |
| Торговые автоматы, взвешивающие машины, детали     | 30,7                          | 518 447                           | 148 074                          | 0,28                           |
| Машины для развертки металла                       | 30,6                          | 271 337                           | 106 376                          | 0,15                           |
| Другое машинное оборудование для текстиля и кожи   | 30,4                          | 695 398                           | 106 094                          | 0,38                           |
| Горчичное и кунжутное масла                        | 30,2                          | 242 766                           | 38 198                           | 0,13                           |
| Другие машины для прядения и тиснения              | 30,1                          | 172 495                           | 18 392                           | 0,09                           |
| Валы, коленчатые передачи, блоки, шкивы            | 29,9                          | 960 332                           | 294 859                          | 0,52                           |
| Кинокамеры, проекторы                              | 29,9                          | 53 761                            | 12 198                           | 0,03                           |
| Цинк, железо, свинец и т.д., окиси                 | 29,8                          | 265 179                           | 72 234                           | 0,14                           |
| Машины для изготовления вязаных и фетровых изделий | 29,6                          | 323 583                           | 32 032                           | 0,18                           |
| Акриловые полимеры                                 | 29,6                          | 279 107                           | 103 243                          | 0,15                           |
| Обработанный свинец и сплавы                       | 29,6                          | 19 340                            | 2 562                            | 0,01                           |
| Детали машин для переработки текстиля              | 29,2                          | 209 557                           | 41 972                           | 0,11                           |
| Медная фольга, порошки                             | 29,2                          | 232 449                           | 82 947                           | 0,13                           |
| Газосварочные и паяльные машины и аппараты         | 29,2                          | 56 125                            | 8 981                            | 0,03                           |
| Медные плиты, листы, полосы                        | 28,9                          | 290 557                           | 91 880                           | 0,16                           |
| <i>Всего</i>                                       |                               |                                   |                                  | 10,14                          |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял менее 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

нормы, только на долю семи приходится больше 1% доли в германском экспорте<sup>44,45</sup>. Эта широта означает, что позиции Германии приходятся на сегменты и относительно специализированные отрасли, характеризующиеся высоким уровнем производительности, в которых фирмы обычно конкурируют с использованием стратегии дифференциации. Характеристика германской промышленности, которая будет рассмотрена ниже, также делает экономику Германии вполне здоровой в аспекте конкурентоспособности.

Экономика Германии широко кластеризована, и количество кластеров очень велико. Пожалуй, самыми доминирующими кластерами являются химическая промышленность и родственные с нею отрасли, включая пластмассы и специальные вещества, а также используемое в химической промышленности машинное и прочее оборудование, такое как насосы, контрольно-измерительное оборудование для жидкостей, и даже услуги, такие как оснащение оборудованием и строительство химических заводов<sup>46</sup>. Если область нефти и химикатов выделить в отрасли промышленности, связанные нефтью и химикатами, то на долю конкурентоспособных отраслей придется 16% всего объема мирового экспорта в химическом кластере, что ставит на 2-е место США и на 3-е – Великобританию (см. рис. 9-9). Второй крупный кластер сопряжен с областью металлов, металлообработки и связанного с ними оборудования наряду со строительством металлургических заводов. Тесно соприкасается с ними крупный кластер транспортного оборудования и родственных машин и деталей для них (23,7% объема германского экспорта и 15% объема мирового экспорта). Четвертый кластер связан с печатной продукцией и печатным машинным оборудованием. Затем следует кластер здравоохранения и продукции, относящейся к нему. Германия также является крупным производителем пищевых продуктов, оборудования для пищевой промышленности, текстиля и одежды, хотя подлинное преимущество Германии в этих последних областях заключается в машинном оборудовании и специальных вводах, а не в конечных продуктах.

Некоторые из самых прочных звеньев, связывающих кластеры, отмечены штрихами на рис. 7-11. Позиции Германии в химикатах связаны с позициями в фармацевтике (здравоохранение) и красками и синтетическими волокнами (текстиль и одежда), как в случае со Швейцарией. Кроме того, ряд промышленных продуктов сложного бизнеса Германии прочно связаны с химикатами (насосы, клапаны и фильтры). Германия также надежно занимает ведущее положение в машинном оборудовании отраслей всех кластеров. Однако ее позиция в машинном оборудовании является обычно самой прочной в тех областях, в которых ее позиции в производстве конечных продуктов также являются прочными.

Помимо этих, более обширных кластеров Германия обладает конкурентными преимуществами в области оптической продукции и бытовых товаров, включая некоторые сегменты керамических и фарфоровых изделий и оборудования, используемого для их изготовления, а также сегменты мебели и приборов.

У германских фирм нет конкурентных преимуществ в отраслях услуг почти всех видов, полупроводников и компьютеров, большинства электронных изделий или изделий, в значительной степени связанных с электроникой, в



Рис. 7-10. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности Германии в 1985 г.

| Первичные товары              | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ  |   |   | ЛЕСОПРОДУКТЫ   |
|-------------------------------|--|---|---|--|
|                               | <p>Прочие материалы и отходы</p> <p>Прочий железный и стальной лом<sup>2</sup></p> <p>Железо и сталь</p>   | <p>Обручи и полосы из железа и высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></p> <p>Проволока из железа и простой стали</p> <p>Другая проволока (кроме катанок)<sup>2</sup></p> <p>Болванки из высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></p> <p>Железо и сталь других профилей<sup>2</sup></p> <p><b>Необработанные железные и стальные отливки</b></p>   | <p>Медные трубки и трубы</p> <p>Алюминиевые плиты и листы</p> <p>Алюминиевая фольга</p> <p>Другие алюминиевые материалы и сплавы<sup>2</sup></p> <p>Свинце, сплавы обработанные<sup>2</sup></p> <p>Необработанное, частично обработанное серебро<sup>1,2</sup></p> <p>Никель, сплавы обработанные<sup>2</sup></p> <p>Олово, сплавы обработанные<sup>1,2</sup></p>   | <p>Изделия из древесины</p> <p>Необработанная расщепленная древесная целлюлоза</p> <p>Древесина в листах<sup>2</sup></p> <p>Восстановленная древесина</p>  |
|                               | <p>Чугун, шпигель</p> <p><b>Железные и стальные слитки<sup>2</sup></b></p> <p>Железные и простые стальные блюмы</p> <p>Железные и простые стальные рулоны</p> <p><b>Рулоны из железа и высокоуглеродистой стали для перекатки<sup>2</sup></b></p> <p>Железные и стальные катанки</p> <p>Другие универсальные плиты из железа и стали<sup>2</sup></p> <p>Толстые катаные плиты из железа и простой стали</p> <p><i>Толстые катаные плиты из высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></i></p> <p>Средней толщины катаные плиты из железа и высокоуглеродистой стали<sup>2</sup></p> <p>Тонкие плиты из железа и простой стали</p> <p>Плиты из нержавеющей стали</p> <p>Листы и утоненные плиты</p> <p><i>Железные и стальные обручи и полосы</i></p> | <p><b>Изделия из железа и стали</b></p> <p>Чугунные трубки и трубы<sup>2</sup></p> <p>Рельсы</p> <p>Железные и стальные бесшовные трубы</p> <p>Железные и стальные трубки и трубы<sup>1</sup></p> <p><b>Стальные высоконапорные трубопроводы</b></p> <p>Железные и стальные фиттинги для труб</p> <p>Железные и стальные кабели и тросы</p> <p>Другие кабели и тросы<sup>1,2</sup></p> <p><b>Цветные металлы</b></p> <p><i>Медные болванки и проволока</i></p> <p><i>Медные плиты и листы</i></p> <p><i>Медная фольга и порошки<sup>2</sup></i></p> | <p><b>Изделия из металла</b></p> <p>Железные и стальные конструкции и детали</p> <p>Алюминиевые конструкции и детали</p> <p>Стальные резервуары для хранения</p> <p><i>Алюминиевые резервуары для хранения<sup>2</sup></i></p> <p>Металлические ограды, сетки</p> <p>Другие стальные и медные гвозди и гайки<sup>2</sup></p> <p>Железные и стальные гайки и болты</p> <p><i>Замки и другие изделия</i></p> <p>Железные и стальные цепи и детали</p> <p>Другие изделия из неблагородных металлов<sup>2</sup></p> | <p>Бумага</p> <p>Фотобумага с покрытием</p> <p>Бумага с пластиковым покрытием<sup>1</sup></p> <p>Обработанная смолой бумага с покрытием<sup>2</sup></p> <p>Другая бумага, изделия<sup>2</sup></p> <p>Другая бумага, картон<sup>2</sup></p> <p><b>Отходы</b></p> <p><i>Древесные отходы<sup>2</sup></i></p> |
| Производственное оборудование | <p>Машины для дробления полезных ископаемых</p> <p>Другие машины для обработки полезных ископаемых<sup>2</sup></p> <p>Литейные формы и т.д.</p>  | <p>Конверторы, ковши, изложницы<sup>2</sup></p> <p>Прокатные станы<sup>2</sup></p> <p>Газогенераторы, топочные горелки<sup>2</sup></p>  | <p>Детали для прокатных станов, валки</p> <p>Электрические промышленные печи</p> <p>Неэлектрические промышленные печи</p>   | <p>Другое оборудование для бумажных фабрик<sup>2</sup></p> <p>Машины для изготовления бумажных изделий</p>   |

Рис. 7-10 (продолжение)

| Специализированная продукция | Брикеты <sup>2</sup><br>Кокс из угля, ретортный углерод   |   |  |  |
|------------------------------|---|---|--|--|
| Услуги                       |   |   |  |  |
| Первичные товары             | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ  |   | ПОЛУПРОВОДНИКИ И КОМПЬЮТЕРЫ  |  |
|                              | Органические  | Неорганические  |  |  |
|                              | Производные галогенов углеводорода<br>Ациклические спирты, производные<br>Фенолы, производные<br>Монокислоты и производные<br>Поликислоты и производные<br>Кислородные кислоты, производные<br>Соединения с аммиачными функциями<br>Аминосоединения с кислородными функциями<br>Соединения с амидными функциями<br>Другие азотно-функциональные соединения <sup>2</sup><br>Органо-серные соединения<br>Другие органо-неорганические соединения <sup>2</sup><br>Гетероциклические соединения | Химические элементы <sup>1</sup><br>Неорганические кислоты и т.д.<br>Окиси цинка, железа и свинца<br>Другие неорганические основы <sup>2</sup><br>Твердая гидроокись натрия<br>Металлические компоненты неорганической кислоты<br>Металлические соли и пероксисоли <sup>2</sup> | Полиамиды в плитах, листах <sup>2</sup><br>Полиэтилен в мономолекулярной пленке, плитах, листах, отходы <sup>2</sup><br>Полипропилен<br>Полистирол<br>Полистирол, отходы <sup>2</sup><br>Поливинилхлорид<br>Поливинилхлорид, мономолекулярная пленка, отходы <sup>2</sup><br>Поливинилхлорид, плиты, полосы<br>Другие многоатомные продукты <sup>2</sup> | Цифровые вычислительные машины<br>Печатные схемы и детали <sup>2</sup> |
|                              |   | Другие  |  |  |
|                              |   | Сушители, глазури, замазки<br>Альбуминоидные вещества, клеи<br>Разные химические продукты <sup>2</sup><br>Петролатум, смола <sup>2</sup>  | Акриловые полимеры<br>Другие изделия из пластмассы <sup>2</sup>  |  |
|                              |   | Полимеры  |  |  |
|                              |   | Синтетический каучук <sup>1</sup><br>Восстановленный каучук <sup>2</sup><br>Другие продукты конденсации <sup>2</sup><br>Алкиды в первичных формах<br>Полиамиды  |  |  |

Производ-  
ственное  
оборудо-  
вание

Специали-  
зированная  
продукция

Услуги

Первичные  
товары

**СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС**

Оборудование

*Станки для специальных  
отраслей*  
**Поршневые насосы**  
*Центробежные насосы*  
*Насосы для газов*  
*Детали для насосов и  
компрессоров*  
*Другие насосы, центрифуги<sup>2</sup>*  
*Другие насосы для жидкостей<sup>2</sup>*  
*Машины для напыления*

Детали

*Вентиляторы, воздуходувки,  
детали*  
*Шарико- и роликоподшип-  
ники*  
*Краны, клапаны и т.д.*  
*Прокладки, другие детали  
для машин<sup>2</sup>*  
*Валы, коленчатые передачи,  
блоки*

Приборы  
Оптические приборы

*Счетчики и измерители*  
*Геодезические приборы*  
*Измерительные приборы*  
*Контрольные приборы для  
газов и жидкости*  
*Другие контрольно-измери-  
тельные приборы<sup>2</sup>*

**ТРАНСПОРТ**

Двигатели

*Автомобильные поршневые  
двигатели*  
*Морские неподвесные поршне-  
вые двигатели*  
*Поршневые двигатели*

Транспортные средства

*Легковые автомобили*  
*Специальные автомобили*  
*Автобусы*  
*Безмоторные велосипеды,  
кресла для инвалидов<sup>2</sup>*  
*Грузовые автомобили<sup>4</sup>*  
*Другие железнодорожные  
транспортные средства<sup>2</sup>*  
*Самолеты более 15 000 кг*  
*Тягачи*  
*Другие транспортные сред-  
ства без механического  
привода<sup>2</sup>*

Оборудование для  
транспортных средств

*Покрышки для автомобилей*  
*Стальные транспортные коробки*  
*Другие металлические транс-  
портные коробки<sup>2</sup>*  
*Зажигательное, пусковое обо-  
рудование*  
*Электрическое и осветитель-  
ное оборудование автомо-  
билей*  
*Прицепы, полуприцепы<sup>2</sup>*  
*Шасси автомобилей*

Строительное оборудование

*Самоходная лопата, экскава-  
торы*  
*Дорожные катки<sup>3</sup>*

Оборудование для  
перемещения материалов

*Вилочные автопогрузчики*  
*Другое подъемное, погрузоч-  
ное оборудование<sup>2</sup>*  
*Судовые деррики, краны*

Рисунок 7-10 (продолжение)

|                               |   |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| Производственное оборудование | <p>Торговые автоматы, взвешивающие машины и т.д. и детали<sup>2</sup></p> <p>Другое машинное оборудование для специальных отраслей<sup>2</sup></p>  | Машины для обработки каучука и пластмасс   | <p>Другие ручные инструменты</p> <p>Токарные станки, металлообработка</p> <p>Зенковки, металлообработка</p> <p>Металлоформовочные станки</p> <p>Другие металлообрабатывающие станки<sup>2</sup></p>                          | <p>Другие металлорежущие станки<sup>2</sup></p> <p>Газосварочные машины, паяльные машины<sup>2</sup></p> <p>Электросварочные машины и аппараты</p> <p>Силовые неэлектрические ручные инструменты</p> <p>Детали неэлектрических силовых ручных инструментов<sup>2</sup></p> <p>Электромеханические ручные инструменты</p> |
| Специализированная продукция  | <p>Лезвия, наконечники для инструментов</p> <p>Фильтры для газов и жидкостей</p> <p>Другие виды обработки полезных ископаемых<sup>2</sup></p>   |  | <p>Другие материалы из каучука<sup>2</sup></p> <p>Трубки из незатвердевшей вулканизированной резины</p> <p>Другие изделия из каучука<sup>2</sup></p> <p>Неотвержденные каучуковые изделия</p> <p>Асбест, материал трения</p> | <p>Детали для поршневых двигателей</p> <p>Детали для автомобилей<sup>2</sup></p> <p>Детали для железнодорожных транспортных средств</p> <p>Детали для подъемно-погрузочных машин<sup>2</sup></p> <p>Детали для вилочных автопогрузчиков<sup>2</sup></p>  |
| Услуги                        | Инженерно-архитектурные <sup>4</sup><br>Строительство <sup>4</sup>  | Перестрахование <sup>4</sup>   | Авиалинии <sup>6</sup><br>Воздушные грузовые перевозки <sup>6</sup>  | Аэропорты <sup>6</sup><br>Портовые услуги <sup>6</sup>   |
| Первичные товары              | <p><b>ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ</b></p> <p><b>Производство</b></p> <p>Паровые котлы и т.д.</p> <p>Паровые машины, турбины</p> <p>Двигатели постоянного тока, вращающиеся преобразователи<sup>1,2</sup></p> <p>Двигатели переменного тока</p> <p>Генераторы переменного тока<sup>1</sup></p> <p>Ядерные реакторы, детали</p> <p>Ветровые, водяные и прочие двигатели</p> | <p><b>ОФИС</b></p> <p>Электрические пишущие машинки</p> <p>Материалы торгового рекламирования, каталоги</p> <p>Другие канцелярские поставки<sup>2</sup></p> <p>Множительные машины<sup>2</sup></p> | <b>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</b>  | <p><b>ОБОРОНА</b></p> <p>Военные корабли<sup>1,2</sup></p>   |

---

Передача

---

Трансформаторы с жидким диэлектриком  
Другие электрические трансформаторы<sup>2</sup>  
Статические преобразователи  
Индукторы, машинное энергетическое оборудование<sup>2</sup>  
*Распределительные устройства*  
Изолированные провода, кабели и т.д.  
Электрическое изоляционное оборудование  
Батареи гальванических элементов, элементы<sup>1</sup>  
Электрические аккумуляторы  
Электрические лампы накаливания  
Другие электрические лампы<sup>2</sup>  
Электрические углероды  
Прочее электрическое оборудование<sup>2</sup>

---

Производственное оборудование

*Другое печатное, переплетное оборудование<sup>2</sup>*  
**Ротационные печатные машины**  
Тигельные печатные машины<sup>2</sup>

---

Специализированная продукция

Другие красящие вещества и печатные краски<sup>2</sup>

---

Услуги

---

Первичные  
товары

**ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ  
И НАПИТКИ**

Основные пищевые продукты

Говядина<sup>1,2</sup>  
Говядина с костями  
**Свежее молоко и сливки**<sup>2</sup>  
Какао в порошке, без сахара  
*Какао-паста*<sup>1,2</sup>  
Крахмал, инулин, клейковина<sup>2</sup>

Пищевые масла

Маргарин и жир  
*Горчичное и кунжутное  
масло*<sup>2</sup>  
Масло из семян подсол-  
нечника

Переработанное животное и  
растительное масло  
*Животное масло, жиры*<sup>2</sup>

Переработанные пищевые  
продукты

*Сухое молоко*  
Консервированное молоко  
Хлеб, печенье<sup>2</sup>  
Пирожные, торты и т.д.<sup>1</sup>  
Сахар, шоколадные кон-  
феты<sup>1</sup>  
*Жареные кофейные зерна*<sup>2</sup>

Напитки

Пиво, эль, портер, крепкий  
портер

**ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО  
И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ**

Жилищное строительство

Деревянные детали для сбор-  
ного строительства  
Стекло строительное  
Прочее стекло<sup>2</sup>  
Оборудование центрального  
отопления

Мебель

Лампы, осветительная ар-  
матура из благород-  
ных металлов

Осветительные стеклянные  
изделия<sup>2</sup>

Стулья и другие предметы  
мебели для сидения

*Детали для стульев и других  
предметов мебели для  
сидения*<sup>2</sup>

*Металлическая мебель*

*Деревянная мебель*

Приборы

Домашнее отопление, приборы  
для приготовления пищи  
Бытовые стиральные машины

*Машины для сушки одежды*<sup>2</sup>  
Бытовые холодильники<sup>1</sup>  
Другое домашнее оборудо-  
вание<sup>2</sup>

Стеклянные и керамические  
изделия

Стеклянные изделия для бы-  
тового использования  
Другие стеклянные изделия<sup>2</sup>  
*Фарфоровые изделия*  
Украшения из керамики и т.д.

Другие предметы быта

Мыло, полировочные средства  
и кремы<sup>2</sup>

*Моющие и стиральные средства*

Ножевые изделия

Корзинки, щетки

*Лаки, клеевая краска*

Другое бытовое оборудование<sup>2</sup>

|                               |  |   |  |
|-------------------------------|--|---|--|
| Производственное оборудование | <p align="center"><b>Сельскохозяйственное оборудование</b></p> <hr/> Культивационное оборудование <sup>1</sup><br>Газонокосилки, уборочные машины <sup>2</sup><br>Комбинированная уборочная машина и молотилка<br>Детали для уборочного и молотильного оборудования  | Молочное и сельскохозяйственное машинное оборудование <sup>2</sup><br>Колесные тракторы<br>Сельскохозяйственные ручные инструменты <sup>2</sup><br><br><hr/> Оборудование для переработки пищевых продуктов<br><hr/> Машины для пищевых продуктов небытовые<br>Упаковочные и разливочные машины |  |
| Специализированная продукция  | <b>Калийное удобрение<sup>2</sup></b><br>Фосфиты, фосфаты<br>Инсектициды<br>Фунгициды, дезинфектанты <sup>2</sup><br>Гербициды   | Стекланные бутылки<br>Бумажные контейнеры<br>Пластиковые упаковочные контейнеры, крышки<br>Сено, отруби <sup>2</sup><br>Кофейные экстракты, эссенции <sup>1</sup>   | Цемент, искусственные камни<br>Изоляционные кирпичи и огнеупорные цементы <sup>2</sup><br>Огнеупорные кирпичи<br>Известь, строительные материалы <sup>2</sup><br>Неогнеупорные кирпичи <sup>2</sup>  |
| Услуги                        |  |   |  |
| Первичные товары              | <p align="center"><b>ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА</b></p> <hr/> <p align="center">Ткани</p> <hr/> Дубленые, обработанные меховые шкурки<br>Другие отбеленные, тканые хлопчатобумажные ткани <sup>2</sup><br>Ворсовые и другие хлопчатобумажные ткани<br>Другие тканые ткани <sup>2</sup> из синтетических волокон<br>Синтетические ворсовые ткани | Другие специальные текстильные ткани <sup>2</sup><br>Текстиль с пластиковым покрытием<br>Текстиль для машин<br><br><hr/> <p align="center">Одежда</p> <hr/> Платья из синтетических волокон<br>Юбки   | <p align="center"><b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ</b></p> <hr/> <p align="center">Медицинское оборудование</p> <hr/> Рентгеновская аппаратура<br>Медицинские приборы<br><br><hr/> <p align="center">Фармацевтика</p> <hr/> Провитамины и витамины<br>Растительные алкалоиды и производные<br>Гормоны<br>Медикаменты, содержащие антибиотики<br>Медикаменты, содержащие гормоны и др. <sup>2</sup> |

Рис. 7-10 (продолжение)

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| Производственное оборудование | Швейные машины<br>Иглы для швейных машин <sup>2</sup><br>Машины для тиснения и переработки <sup>2</sup><br><b>Ткацкие, намоточные машины<sup>2</sup></b>  | Детали для ткацких и намоточных машин<br>Вязальные машины и машины для изготовления фетра <sup>2</sup><br>Детали для ткацких станков и вязальных машин<br>Другие машины для текстильных и кожаных изделий <sup>2</sup>   |
| Специализированная продукция  | Синтетические органические красители<br>Краски, дубильные продукты<br><b>Синтетические, органические люминофоры<sup>2</sup></b><br>Нечесанные, раздельные синтетические волокна<br>Другие синтетические волокна для ткачества <sup>2</sup><br>Регенерированные волокна для ткачества <sup>2</sup><br>Отходы от синтетических волокон <sup>2</sup> | Отходы от текстильных тканей<br>Текстурированная полиамидная пряжа<br>Нетекстурированная полиамидная пряжа<br>Смазочные вещества для текстиля <sup>2</sup><br>Производные целлюлозы<br>Другая пряжа из синтетических волокон <sup>2</sup><br>Пряжа из раздельных синтетических волокон<br>Пряжа из регенерированных волокон  |
| Услуги                        |   |  |
| Первичные товары              | <b>ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ</b><br><br>Сигареты <sup>1</sup><br>Различные парфюмерные вещества <sup>1</sup><br><i>Оправы для очков</i><br>Часы, наручные часы, детали<br><i>Авторучки</i><br><i>Перья, карандаши<sup>2</sup></i><br>Мелкая утварь, туалетные принадлежности<br>Драгоценные металлы, произведения искусства <sup>2</sup>  | <b>РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ</b><br><br>Цветные телевизоры<br>Кинокамеры, проекторы<br>Радиотелефоны, телевизионные камеры, детали <sup>3</sup><br>Другая фотоаппаратура, оборудование <sup>2</sup><br>Газеты, периодика<br>Открытки, печатные издания <sup>2</sup><br>Другие музыкальные инструменты, детали <sup>2</sup><br><br>Подготовка к записи на пластинки<br>Готовые диски, ленты с записями<br>Музыкальные автоматы <sup>2</sup> |



Производ-  
ственное  
оборудо-  
вание

Специали-  
зированная  
продукция

Линзы, призмы несмонти-  
рованные<sup>2</sup>

Фоточувствительные материалы

Услуги

Среднее и университетское  
образование<sup>6</sup>

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

Курсив — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 7-11. Размер экспорта конкурентных отраслей Германии в широких кластерах

| Материалы и металлы                          | Лесопроductы                                 | Нефть и химикаты                             | Полупроводники и компьютеры                  | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
| Доля в экспорте страны 10,0 (-2,3)           | Доля в экспорте страны 2,0 (0,3)             | Доля в экспорте страны 8,6 (1,2)             | Доля в экспорте страны 0,6 (0,3)             | Доля в экспорте страны 21,2 (-0,5)               |   |  |
| Доля экспорта в мировом кластере 11,9 (-2,5) | Доля экспорта в мировом кластере 7,3 (2,6)   | Доля экспорта в мировом кластере 4,6 (-0,7)  | Доля экспорта в мировом кластере 1,9 (-1,4)  | Доля экспорта в мировом кластере 6,3 (-1,9)      |   |  |
| Сложный бизнес                               | Транспорт                                    | Производство и передача энергии              | Офис   | Телекоммуникации                                 | Оборона                                     | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ      |
| Доля в экспорте страны 7,0 (0,4)             | Доля в экспорте страны 23,7 (0,5)            | Доля в экспорте страны 3,8 (-1,3)            | Доля в экспорте страны 1,6 (-0,0)            | Доля в экспорте страны 0,0 (-0,2)                | Доля в экспорте страны 0 (0)                | Доля в экспорте страны 36,2 (-0,7)           |
| Доля экспорта в мировом кластере 0,8 (-1,1)  | Доля экспорта в мировом кластере 15,0 (-2,0) | Доля экспорта в мировом кластере 17,3 (-8,1) | Доля экспорта в мировом кластере 16,3 (-2,5) | Доля экспорта в мировом кластере 0,0 (-7,0)      | Доля экспорта в мировом кластере 0 (0)      | Доля экспорта в мировом кластере 13,8 (-2,6) |
| Пищевые продукты и напитки                   | Текстиль и одежда                            | Жилостроительство и бытовые товары           | Здравоохранение                              | Товары индивидуального использования             | Развлечения и досуг                         | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ      |
| Доля в экспорте страны 4,7 (-0,1)            | Доля в экспорте страны 5,0 (-0,6)            | Доля в экспорте страны 3,3 (-0,6)            | Доля в экспорте страны 1,9 (0,3)             | Доля в экспорте страны 1,1 (+0,0)                | Доля в экспорте страны 1,1 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 17,1 (-1,0)           |
| Доля экспорта в мировом кластере 4,4 (0,2)   | Доля экспорта в мировом кластере 7,1 (-1,6)  | Доля экспорта в мировом кластере 12,0 (-1,8) | Доля экспорта в мировом кластере 13,9 (-2,2) | Доля экспорта в мировом кластере 10,5 (-0,2)     | Доля экспорта в мировом кластере 3,6 (-1,3) | Доля экспорта в мировом кластере 6,8 (-0,7)  |

Примечание: Числа в скобках отражают изменения, происшедшие в период между 1978 и 1985 гг. Данные по экспорту приведены только для конкурентоспособных, а не для всех отраслей.

Условные обозначения:

☒ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

большинстве товаров конечного использования (кроме тех, которые в большой степени основаны на использовании механизмов, таких как пищевые устройства, оправы для очков и приборы, оборудование средств телекоммуникации и объектов оборонной промышленности).

Позиции Германии в таких областях, как сталь, уголь, судостроение и одежда, значительно ослабли за последние два десятилетия (хотя в отраслях текстильных вводов и машинного оборудования в текстиле они вернулись к нормальному уровню). В то время как Германия потеряла свои позиции сравнительно в небольшом количестве отраслей, следует отметить, что это отрасли высокой занятости. Кроме того, Германия потеряла долю экспорта в мировом кластере почти во всех секторах после 1978 года, включая значительные потери в машиностроении, о чем речь пойдет ниже.

Можно понять эту эволюционно развивающуюся схему национальных конкурентных преимуществ Германии путем анализа ее позиций на основе конкурентного "ромба". Германия вообще находится в выгодном положении в смысле улучшения своей экономики, хотя наметились и некоторые тревожные признаки.

### Факторные условия Германии

Германия располагает сравнительно небольшим количеством природных ресурсов, и среди них почти нет таких, которые дали бы значительное преимущество в международной конкуренции в последние десятилетия. Железная руда и запасы угля были важны для создания сталелитейной промышленности. Залежи коксующегося угля относятся к самым лучшим в мире, и кокс и связанные с ним материалы представляют одну из экспортных отраслей. Химическая промышленность исторически использовала уголь в качестве сырья, хотя она стала мировым лидером, продолжая импортировать каменноугольную смолу из Великобритании.

Однако общая ситуация Германии формируется исходя из недостатков, а не преимуществ в области природных факторов. Многие из природных ресурсов имеются в недостаточных количествах. Существует острый дефицит пахотных земель. Стоимость энергии находится на сравнительно высоком уровне. Северные районы Германии, обладающие самыми большими запасами природных ресурсов, находятся в состоянии экономического спада. На территории Восточной Германии содержатся некоторые из самых обильных ресурсов. Но потерю Германией природных факторов развития производства\* можно рассматривать как замаскированное благо. Она создала предпосылки для перехода к более развитым в техническом отношении отраслям и сегментам.

Испытывая недостаток в запасах природных ресурсов, Германия обладает другими преимуществами, имеющими решающее значение для улучшения промышленности. Одним из таких преимуществ следует считать высокооплачиваемые, но и высокообразованные, квалифицированные и целеустремленные

---

\* Речь идет о существовавшей во время издания книги на английском языке Германской Демократической Республике. — *Прим. ред.*

кадры рабочих. Немецкие рабочие необычайно гордятся своей работой и прилагают все усилия к тому, чтобы производимая ими продукция была высокого качества<sup>47</sup>. Германия также располагает большим количеством квалифицированных инженерно-технических работников, особенно в научных и технических областях. Она обладает развитой базой научных и технических знаний, начало создания которой относится к концу XIX столетия, когда Германия стала местом рождения современной науки. Инфраструктура также является хорошо развитой и, в общем, высококачественной, хотя и не создает преимуществ в какой-либо отрасли промышленности.

*Механизм образования факторов.* Для образования современных и специализированных факторов более существенными, чем наличие имеющихся факторов, являются качество и абсолютная глубина имеющихся в Германии механизмов для их образования. Эти механизмы остаются непревзойденными для любой из стран, рассмотренных нами, в их способности к улучшению факторов в областях, в которых Германия исторически занимала прочное положение.

Германские механизмы образования факторов начинаются с государственной образовательной системы, которая отличается строгостью и высоким качеством<sup>48</sup>. За ней следует развернутая система университетов и высших профессиональных технических учебных заведений (Fachhochschulen). Последние представляют собой технические колледжи с более практической ориентацией, чем университеты, и предполагают более краткие сроки обучения. Такие технические колледжи пользуются уважением и организованы на высоком уровне качества, в отличие от аналогичных учебных заведений в США и Великобритании. Фактически в некоторых областях технические колледжи являются более престижными, чем университеты.

Университеты и колледжи находятся в ведении правительств земель. Они близки к потребностям отраслей местной промышленности, в отличие от более централизованных систем. В Германии отдельные университеты и колледжи обнаруживают тенденцию к специализации в областях, соответствующих потребностям местных отраслей промышленности, и развивают значительные возможности в таких областях.

Немецкие университеты являются выдающимися в науке и технике и выпускают большое количество докторов в научных и технических областях. Количество докторских степеней, присваиваемых на душу населения, намного больше аналогичного показателя для США, и это число продолжает увеличиваться, в то время как в США оно постепенно уменьшается. К первой половине XX века Германия намного опередила все другие страны в научном и техническом образовании. В то время как самые лучшие американские университеты теперь сравнивались с немецкими или даже превзошли их в некоторых технических областях, Германию отличает то, что поистине все заведения системы образования одинаково отвечают высоким требованиям, предъявляемым к ним. Академическая карьера в Германии является гораздо более престижной, чем в Америке или Великобритании, особенно в науке и технике.

В области общественных наук и менеджмента немецкое высшее образование является менее эффективным. Швейцарское обучение менеджменту, например, развито гораздо лучше, и в Швейцарии находятся три ведущих в Европе

высших школы бизнеса (две из которых скоро должны объединиться). В Германии таких курсов нет совсем. Образовательные программы в области общественных наук и менеджмента являются здесь в высшей степени теоретическими, и германские компании часто принимают на работу в этих областях иностранцев. Они могут способствовать ликвидации слабости Германии во многих вопросах сбыта потребительских товаров и деловых услуг<sup>49</sup>.

Другим механизмом образования факторов в Германии, важность которого трудно переоценить, является хорошо развитая и выделяющаяся среди других система профессионального среднего обучения<sup>50</sup>. Спонсорами среднего профессионального обучения являются компании и правительства земель, и оно охватывает миллионы учащихся во всех существенных отраслях германской промышленности. Выпускники средних школ приступают к обучению в соответствии с программами в возрасте около 16 лет, и продолжительность обучения составляет 3 или 4 года. Половину недели обучающиеся проводят на предприятии за практическими занятиями, а половину – в профессиональной школе, получая новые теоретические знания<sup>51</sup>. Программы ученичества ведут к получению квалификации в высокоспециализированных областях. В оптике, например, ученик может получить специальность изготовителя точных оптических приборов (Feinoptiker) или изготовителя стеклянных изделий (Glaspresser). Крупный немецкий изготовитель оптического оборудования может предложить обучение для овладения профессиями в 12 различных технических областях и 5 коммерческих.

В результате немецкие рабочие не только обладают лучшей профессиональной подготовкой, чем рабочие большинства других стран, но также располагают лучшей теоретической базой, позволяющей им совершенствовать свои знания и мастерство. Это способствует изготовлению изделий с возрастающим качеством и сложностью. Например, президент фирмы "Цейсс", ведущей в оптике, утверждает, что компания была не в состоянии переместить свое производство за границу, так как в других странах ощущается недостаток в специализированных рабочих кадрах. Рабочие рассматриваются как техники, и к ним относятся с уважением. Некоторые профессии, которые рассматриваются в Америке как "синие воротнички" (т.е. профессии производственных рабочих), получают высокий статус в Германии. Германские компании также обеспечивают обширную и поэтапную подготовку в рамках компании.

Заключительным компонентом по образованию человеческого фактора в Германии является традиция семейных династий, стремящихся к работе в той же самой отрасли. Эта традиция, больше всего напоминающая обычай в Италии, означает, что навыки работы и мастерство передаются в семье от одного ее члена к другому и улучшают накопленный опыт.

Объединение этого обстоятельства с превосходными механизмами создания и улучшения людских ресурсов в технической и практической областях является, возможно, наиболее эффективной общей структурой для осуществления коммерческих научных исследований и проектно-конструкторских разработок в любой стране. Германия имеет давнюю традицию осуществления научных исследований на уровне мировых стандартов, особенно в таких областях, как химия, физика, металлургия и медицина. Прорывы в важных областях явились

семенами для ряда производств германской промышленности, особенно в химическом и оптическом секторах, хотя это еще далеко не все (например, рентгеновская трубка и современная печатная машина были изобретены в Германии)<sup>52</sup>. Огромное превосходство в науке и технике в важных областях дало германским фирмам ранние побудительные преимущества в широком диапазоне ключевых отраслей промышленности. Путем осуществления непрерывных улучшений германские фирмы сохранили преимущества во многих из них.

Известное во всем мире объединение "Макс Планк гезельшафт" представляет собой группу научно-исследовательских институтов, финансируемых как государством, так и промышленными кругами. Оно было основано на стыке веков. Эти институты охватывают разные области. Хотя значительная часть их деятельности финансируется государством, юридически они являются независимыми и поддерживают тесные связи с промышленными кругами. Важными также являются институты Фраунхофера, научно-исследовательские центры с более практической ориентацией. Они проводят исследования в соответствии с контрактами, заключенными с представителями промышленных кругов. Если им удастся заключить контракты с представителями промышленных кругов, они получают также государственное финансирование. Существует также система федеральных лабораторий в ряде областей. Молодые исследователи могут перейти из лаборатории компании на должность в государственные или участвующие научно-исследовательские институты для улучшения своего мастерства.

Университетские научные исследования хорошо развиты в Германии. Университеты получают поддержку как от правительств земель, так и от федерального правительства, и существует обязательство поддерживать университетские научные исследования обоих уровней правительственного управления. Долгое время существовало аналогичное обязательство поддерживать университетские научные исследования в тех отраслях, которые наиболее связаны с технологией производства, и в расширяющемся диапазоне других отраслей. Компании поддерживают прочные контакты с университетами. Например, компания BASF содержит целый штат сотрудников, поддерживающих связи с университетами.

Компании и промышленные объединения оказывают покровительство и поддержку университетам и специализированным научно-исследовательским институтам при осуществлении научных исследований. Институты, деятельность которых связана с вопросами полиграфии и которые рассматривались в главе 6, являются тому примером (институт упаковочного машинного оборудования в Дортмундском университете). Университеты специализируются в областях, которые тесно связаны с потребностями местных отраслей промышленности: Штутгарт, Ганновер и Брауншвейг – в автомобилестроении, Дармштадт и Карлсруэ – в химическом машиностроении, а Аахен и Берлин – в промышленном машиностроении и машинном оборудовании для обрабатывающей промышленности.

Наконец, германские компании сами занимаются активными научными исследованиями, отражающими их техническую ориентацию. Затраты на осуществление компаниями научных исследований выросли с 14,5 млрд. марок в 1975

году до 36,5 млрд. в 1985-м, то есть росли быстрее, чем увеличивался объем научных исследований, осуществляемых университетами и с помощью государства<sup>53</sup>. Чистый результат всей этой деятельности выразился в том, что объем необоронных научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок увеличился в Германии с 1,9% ВВП в 1970 году до 2,5% в 1985-м (для сравнения: в США – с 1,7 до 1,9%)<sup>54</sup>. Общий объем научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок в Германии как процент от валового внутреннего продукта также превысил аналогичный показатель для США, несмотря на то обстоятельство, что в 1987 году США затратили большие суммы на осуществление научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок в оборонной промышленности.

Как бы сильна ни была Германия в области научных исследований, она не может сравниться с США в изобретательности в новых отраслях промышленности и с Японией – в быстрой коммерциализации новых продуктов. Германия является неоспоримым лидером в улучшении и усовершенствовании технологии в областях, в которых ее промышленность занимает надежные и ведущие позиции, но существует слабость в более новых областях, таких как электроника, биотехника и новые материалы. Германские фирмы были вынуждены создать за границей дочерние предприятия и сотрудничать с иностранными фирмами, чтобы получать такие технологии, и это проходило с переменным успехом.

*Отдельные факторные недостатки.* Успех Германии в сохранении и улучшении конкурентных преимуществ был обусловлен не только активным созданием факторов, но и давлением отдельных неблагоприятных обстоятельств. Химическая промышленность является хорошим примером. Нехватка или отсутствие необходимых сырьевых материалов стимулировали прорывы в синтетических материалах, начиная с синтетических красителей. "Химия, а не колонии!" – таков был популярный лозунг в Германии. Он отражал ориентацию на усовершенствования и нововведения взамен природных сырьевых материалов. Две мировые войны только способствовали мобилизации этих усилий, так как нехватка стала распространенным явлением.

Недостаток и высокая стоимость рабочей силы в Германии в сочетании с рабочим законодательством, которое затрудняет применение временных увольнений, издавна были важными стимулами для нововведений. Они подтолкнули германские фирмы к автоматизации раньше американских компаний во многих отраслях промышленности и привели к уровню производительности труда, который, по некоторым оценкам, является самым высоким в мире. Большие издержки на зарплату также побудили германские фирмы сосредоточить внимание на качестве, с тем чтобы они могли назначать более высокие цены, а также продвигаться в более технологически сложные сегменты отрасли. Необходимость импортировать многие сырьевые материалы подтолкнула к введению сложных перерабатывающих процессов.

### Условия спроса Германии

Внутренний рынок Германии значителен по своим размерам. Он является третьим по величине в аспекте ВВП. Внутренний спрос особенно высок в отно-

шении многих промышленных товаров. Тем не менее насыщение внутреннего рынка, особенно во многих специализированных отраслях, в которых Германия конкурирует, дало толчок усилиям по увеличению продаж за границей. В отличие от Великобритании или Франции, у Германии не было колоний и гарантированных таким образом экспортных рынков. Германские фирмы всегда должны были продавать товары взыскательным заграничным покупателям. Это способствовало усилению позиций страны.

Германские покупатели – искушенные и чрезвычайно требовательны. Высокое качество является обязательным условием, и никто не стесняется предъявить претензию по поводу несвоевременной поставки. Покупатели в США часто являются первыми покупателями новых товаров или услуг, но не особенно требовательны по международным стандартам. Немецкие покупатели могут несколько запаздывать по сравнению с американскими, но относятся к самым взыскательным в мире.

Потребители бытовых товаров в Германии, например, проявляют тенденцию к сохранению прочных товаров и к поддержанию их в хорошем состоянии. Покупка в кредит является редкостью; немцы покупают за наличные, и это, по-видимому, отражает большую озабоченность относительно долговечности товара и тенденцию уплатить за изделие высокого качества в диапазоне изделий данного вида. Доля кредитных карточек на одного человека старше 18 лет составила в Германии в 1987 году всего лишь 2%, что является самым низким показателем из всех европейских стран<sup>55</sup>. Специализированные каналы розничной торговли дополняют характеристику взыскательного конечного потребителя, заставляющего совершенствовать выпуск чертежного оборудования и ножевых инструментов. Обширные программы профессионального обучения в области формовки пластмасс, например, делают немецких формовщиков очень искушенными потребителями и покупателями соответствующего машинного оборудования.

Требовательный внутренний рынок отчасти находит свое проявление в жестких стандартах на продукцию, известных как DIN (Дойче индустри норм). Эти нормы являются одними из самых строгих среди всех промышленно развитых стран (в самой Германии их сложность и уровень детализации стали предметом многих забавных историй). Германия также распространяет строгие стандарты в области надежности продукции. Примером является "Машиненшутцгезетц" – первый жесткий немецкий закон, направленный на предотвращение несчастных случаев при использовании машин. Меры, принимаемые в Германии по охране окружающей среды, также являются сегодня самыми строгими в мире, а расходы на охрану окружающей среды – самыми высокими в Европе. Германия намного раньше других стран создала требовательные стандарты и приняла строгие законы в области охраны окружающей среды, которым следуют теперь другие страны.

Из-за наличия в Германии кластеров отраслей промышленности мирового класса самыми искушенными и требовательными покупателями германской продукции являются зачастую другие германские фирмы. Это справедливо в отношении машинного оборудования, а также многих промышленных вводов, где самый большой успех приходится на долю областей, в которых имеются активные внутренние покупатели в лице других отраслей. Германские автомо-



бильные компании, например, являются искушенными покупателями машин для обработки пластмасс и каучука, станков и измерительного оборудования. Германские фирмы являются также ведущими в мире в области проектирования и строительства сложных химических и металлургических заводов. Это одна из немногих услуг, в которых германские фирмы пользуются успехом на международном уровне.

Специфические сложности, с которыми сталкиваются фирмы-покупатели, такие как высокая стоимость рабочей силы или нехватка ресурсов, создали дополнительное благотворное давление на фирмы-производители. Хорошим примером здесь служит сельское хозяйство, где количество пахотной земли невелико, а рабочая сила дорога. Результатом является побуждение к высокой производительности, и в Германии имеется самое большое количество комбайнов на один гектар обрабатываемой земли во всем Европейском сообществе (по данным 1983 г.). В Германии еще в XIX веке обратили внимание на необходимость использования удобрений.

В медицинском секторе германские условия спроса являются, пожалуй, самыми высокими в Европе. Здесь тратят на здравоохранение более 10% ВВП, что приближается к уровню США и значительно превышает стандарты в Японии. Программа социального страхования Германии охватывает более 90% ее граждан, но осуществляется через многочисленные частные страховые компании, а не только через государственные. Немцы имеют свободу выбора своего доктора, и это способствует развитию конкуренции между частными практикующими врачами и больницами, побуждает их к осуществлению нововведений. На долю немецких фирм приходится более 10% объема мирового экспорта в отраслях, связанных со здравоохранением.

Однако германский фактор спроса ограничен в некоторых отраслях. Например, на потребителей мало действуют соображения имиджа, и спрос развивается очень медленно в области деловых услуг. Устаревшее законодательство ограничивает продолжительность работы магазинов. В Германии существует также сравнительно высокая степень государственного регулирования и владения в таких областях, как средства телекоммуникации, транспорт, электроэнергия и др., что тормозит темпы нововведений и задерживает развитие новых производств, ведет к понижению их способностей в качестве покупателей. Наконец, государственное обеспечение не способствует усилению конкуренции и не побуждает фирмы к производству разнообразной продукции на международном конкурентном уровне.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Из рисунка 7-10 становится ясно, что экономика Германии широко кластеризована. Страна конкурентоспособна не только во многих химикатах и пластмассах, но также и в насосах, контрольно-измерительных приборах для жидкостей, машинном оборудовании для обработки пластмасс, органах управления процессами переработки материалов и теплообменниках, которые представляют связанные между собой отрасли. В Германии часто наблюдается географическая

концентрация кластеров, хотя не в такой большой степени, как в Италии. Например, инструменты изготавливают в Ремшайде, слесарное оборудование – в Вельберте, медицинскую продукцию – в Тутлингене, а оптику – в Вецларе (см. рис. 4-7).

Некоторые немецкие кластеры развивались последовательно, как в Швеции. Сильная поставляющая отрасль порождает отрасль получающую. Например, различные отрасли в области обработки металла развились в силу исторического положения с железом и сталью. Еще чаще, однако, поставщики и покупатели развивались параллельно и усиливали друг друга. Во многих отраслях, в которых Германия стала пионером, таких как оптические изделия и рентгеновское оборудование, отрасли-поставщики создавались с нуля.

Покупатели и поставщики работают в тесном контакте из-за технической ориентации фирм. Это ведет как покупателей, так и поставщиков к сотрудничеству в создании новой продукции и в улучшении уже существующей продукции. Географическая близость поставщиков является также типичной и способствует укреплению рабочих связей.

Преуспевающие отрасли образовывались из родственных отраслей. Широта позиций в машинном оборудовании и химикатах дает много примеров. Германские фирмы стремятся осуществлять на практике тесно связанное разнообразие, особенно путем внутреннего развития. Чаще всего оно основывается на технических связях. Широкая диверсификация (например, "Даймлер-Бенц") является скорее исключением, чем правилом.

Областью, в которой Германия испытывает серьезные слабости в контексте межотраслевых связей, является потребительский сектор. Историческое отсутствие телевизионной и радиорекламы (основные телевизионные каналы могут быть использованы для рекламы только около 20 мин. в день, причем коммерческие ролики демонстрируются вместе и их не показывают по воскресеньям) в сочетании с технической ориентацией большинства немецких управляющих означает, что мастерство в области имиджа маркетинга плохо развито.

Слабость Германии в электронной и вычислительной технике также сделала родственные отрасли доступными для заграничной конкуренции. В машинах для обработки каучука и пластмасс, например, командные позиции захватывают японские фирмы по мере все более широкого внедрения роботизации. В области рентгеновской техники немецкие фирмы продолжают удерживать ведущие позиции, но они так и не стали ведущими в области ультразвукового диагностического оборудования, действие которого основано на электронике, где Америка и Япония сохраняют командное положение.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

При наличии в Германии как крупных, так и небольших фирм успех на международном уровне основан в исключительно высокой степени на деятельности фирм мелкого и среднего размеров, что часто является непонятным для наблюдателей<sup>56</sup>. Германская дисциплина и любовь к порядку становятся

очевидными из того, как эти фирмы управляются. Структура компаний отражает стремление к иерархии и патриархальности – черты, часто приписываемые немецкой семье. Нередко имеют место всестороннее участие владельца во всех аспектах бизнеса (особенно в технических областях) и тесная и прочная связь со всеми сотрудниками и рабочими.

Германские компании обладают особым мастерством в сложных производственных процессах, подобных тем, которые требуются в химическом синтезе и в производстве сложного машинного оборудования. Германия преуспевает в производстве огромного диапазона химикатов и товаров механического характера, где используются сложные продукты и процессы и предъявляются высокие требования к обслуживанию или где требуется высокая точность. Сбыт продукции часто носит технический характер и не основан на рекламировании или призывах, обращенных к покупателям.

Клиенты во многих отраслях, в которых преуспевает Германия, являются консервативными и настроенно относятся к новым продуктам. Требования сложного обслуживания в сочетании с лояльностью покупателей привели к первым побудительным преимуществам для немецких фирм. Тем не менее те же самые черты означают, что немецкие фирмы редко преуспевают в отраслях с коротким жизненным циклом товара (менее 3–5 лет) или потребностью в агрессивном маркетинге.

Немецкая рабочая сила хорошо организована. Исторически отношения между рабочими и администрацией не тормозили повышения производительности или осуществления нововведений. Профсоюзы традиционно занимали прагматические позиции. Количество конфликтов между рабочими и администрацией удерживалось на невысоком уровне.

Тем не менее в отношениях между рабочими и администрацией произошли коренные изменения. Профсоюзы являются в высшей степени консервативной силой и сопротивляются изменениям. Проблема заключается не столько в высоких зарплатах и укороченной рабочей неделе, сколько в запрещении работать по нерабочим дням недели и в других мерах, которые подрывают производительность и задерживают процесс приспособления. Роль профсоюзов в управлениях перерождается в роль противника администрации. Это смещение, которое, как представляется, проистекает больше от руководства профсоюзами, чем от рядового рабочего, может отрицательно отразиться на способности фирм продолжать улучшения.

Прагматизм характерен и для германского менеджмента. Руководство большинства немецких компаний осуществляют лица с технической или научной подготовкой, и должности, занимаемые ими, часто являются наиболее высокооплачиваемыми в данной фирме. Техническая ориентация большинства фирм проявляется в упрямом стремлении к техническому совершенству, а также в высокой степени озабоченности качеством. Иметь самые лучшие в мире продукты – это вопрос гордости и престижа (а также необходимость – из-за высокой заработной платы и стоимости материалов). Фирмы стремятся к тесному сотрудничеству с клиентами для достижения высших стандартов, особенно в области машинного оборудования.

Такая ориентация почти неизбежно ведет фирмы к конкуренции на основе

дифференциации, а не стоимости. Они непрерывно улучшают продукцию и почти неизменно смещаются в сторону сегментов высокоэффективной продукции, такой как ножевые изделия, автомобили и печатное оборудование. Внимание к рынкам в целом меньше, чем в Швеции или Японии, и больше сосредоточено на руководстве и доминировании в сложных сегментах рынка и зарабатывании удовлетворительных прибылей. Внимание обычно бывает сфокусировано на одной или двух основных отраслях, в которых фирмы располагают широким диапазоном продукции и нередко вековым техническим опытом. Несвязанная диверсификация чрезвычайно редка.

У большинства германских фирм отчетливо проявляется международная ориентация. Во многих специализированных отраслях, таких как упаковочное машинное оборудование, необходимы глобальные сделки, чтобы обеспечить значительный выпуск. Немецкие фирмы очень рано вступили на путь поисков экспортных партнеров. Тенденция к конкуренции в сложных продукциях и сегментах, а не в области производства массовых товаров, стимулирует поиск вовне, чтобы получать эффект масштабного производства.

При чрезвычайно высоком экспортном уровне компании охотно осуществляют заграничные капиталовложения, чтобы снижать издержки и облегчать доступ к рынкам. Заграничные капиталовложения германской промышленности значительно выросли с конца 70-х годов. В 1985 году, например, 22,9% всех легковых и 32,7% грузовых автомобилей германского производства выпускались за границей<sup>57</sup>. Исторически профсоюзы и государство никогда серьезно не противились осуществлению заграничных капиталовложений.

Национальный престиж Германии приходится на долю промышленности, особенно на сложное машинное оборудование и приборы, на области, связанные с автомобильной промышленностью, и химикаты. Выдающиеся люди посвящают себя работе в промышленности, и многие из лучших работают в технических областях. Самой популярной областью обучения в университетах среди студентов мужского пола является "машиненбау", или машиностроение<sup>58</sup>. Престиж науки и техники возник в Германии почти сто лет назад. Первые в мире высшие учебные заведения и докторские диссертации, требующие проведения оригинальных исследований, были немецким изобретением. (Американские университеты, начиная с Йельского, приняли немецкую модель в 1861 г.)

Немецкие рабочие и администрация исповедуют большую преданность своим отраслям промышленности. Рабочие и управляющие получают хорошую подготовку в выбранных ими областях. Мысль об уходе представляется недопустимой. Рабочие и администрация технически ориентированы и глубоко заинтересованы как в самой продукции, так и в производственном процессе. Преданность рабочих и управляющих конкретной области и стремление отыскать решение (обычно техническое) проблем, вместо того чтобы оставить их нерешенными, проявляются в готовности к непрерывному осуществлению инвестиций в бизнес. Широко распространенные компании частного и семейного владения являются еще одним способствующим фактором. Эти соображения делают германские фирмы необычайно преуспевающими в отраслях и сегментах, где проявляет себя кривая обучения и существует потребность в высококвалифицированных и специально подготовленных рабочих. Характер отдель-

ных целей менее значителен для успеха отраслей, характеризующихся потребностью в предпринимательстве и готовности идти на риск.

Постоянная приверженность к бизнесу усиливается характером германского рынка капитала. Многие акции в компаниях принадлежат банкам и другим долгосрочным держателям, которые часто играют важную роль в управлении. Долгосрочные приросты капитала не облагаются налогом. В Германии не существует обязанности публиковать промежуточные (квартальные или полугодовые) финансовые отчеты и, соответственно, отсутствует озабоченность по поводу квартальных прибылей (как в США).

Однако есть тревожные признаки смещения целей. В менеджменте тенденция к принятию групповых решений затормозила динамизм в некоторых компаниях. Финансовые руководители в возрастающем количестве перемещаются на высшие позиции в администрации (в числе примеров можно назвать "Даймлер-Бенц", "Фольксваген", "Веба" и "Хёхст"), и финансовая ориентация проникает в правления, отрывая инвестиционные решения от технических критериев и сужая техническое руководство в промышленности. Крупные компании публикуют годовые отчеты, придерживаясь установленных сроков, и все большее количество фирм начинает выпускать промежуточные финансовые отчеты. Преобладание приобретений и несвязанной диверсификации возрастает. Предполагаемые изменения в налоговом законодательстве могут привести к налогообложению долгосрочных доходов от прироста капитала и грозят сузить перспективы капиталовложений, что послужит толчком волне слияний.

Сильное соперничество распространилось в отраслях, где Германия обладает национальными конкурентными преимуществами. Легковые и грузовые автомобили, химикаты, оптические товары, письменные принадлежности и многие другие отрасли характеризуются наличием, по меньшей мере, трех или четырех значительных местных конкурентов. Соперники активно конкурируют не только в области совершения сделок, но также, что особенно важно, в области завоевания престижа, научного и технического первенства и привлечения лучших специалистов<sup>59</sup>. Внутреннее соперничество часто осуществляется не в борьбе за цены, а в борьбе за технологию, эффективность продукции и услуг. Техническая конкуренция, возникающая из ориентации менеджеров и из поставленных целей, дает толчок к усовершенствованиям даже тогда, когда количество конкурентов невелико. Уровень защиты импорта в Германии также весьма низок по международным стандартам.

И все же конкуренция является еще одной областью, где существуют основания для беспокойства. В многочисленных отраслях наблюдается большая активность консолидации и тенденция к более высокому уровню сотрудничества, часть которого началась еще в период между мировыми войнами. Слияния и союзы между ведущими немецкими конкурентами, иногда оправдываемые переходом к более единому европейскому рынку, увеличиваются в количестве (1159 слияний было зарегистрировано в 1988 г., что на 63% больше, чем в 1985 г.). Почти ни одно слияние не было запрещено на основании антitrustовского закона. Угроза немецким конкурентным преимуществам становится осязаемой<sup>60</sup>. Другой областью, вызывающей беспокойство, является участие фирм в союзах, связывающих ведущих конкурентов в ряде европейских стран.

Вообще сигналы опасности появляются снова в области внутреннего соперничества, как это несколько раз было в Германии в прошлом<sup>61</sup>.

Кроме того, государство имеет значительную собственность (по сравнению с США) в телекоммуникациях, коммунальном обслуживании, воздушном и железнодорожном транспорте и других важных отраслях. Как упоминалось ранее, германские позиции в отраслях – поставщиках для этих секторов являются довольно слабыми, и это неудивительно.

Другой областью постоянной слабости в Германии в послевоенный период является образование новых деловых предприятий. Идеи личностей, обязанных самим себе, отрицательно сказываются на положении в Германии. Банкротство получают очень громкую общественную реакцию. Отвращение к риску очень распространено, и люди не желают ставить все на новое предприятие (возможно, это наследие двух мировых войн). Существует также плохо развитый рынок рискованных капиталов. Законы, защищающие инвесторов, ограничивают инвестиции институциональных вкладчиков в новые компании. Трудовое законодательство, препятствующее увольнениям, устанавливает общий минимум заработной платы и не делает исключений небольшим фирмам (как в Италии), что также тормозит процесс образования новых компаний. К тому же сравнительно мало подлинно революционных новых технологий. На отдачу от германских университетов воздействует то, что подавляющее большинство их являются государственными учреждениями, сотрудники которых – государственные служащие, причем профессора имеют строго ограниченные возможности заниматься посторонней деятельностью, да и престижными считаются крупные компании.

Роль образования новых деловых предприятий в дальнейшем улучшении немецкой экономики является решающей. Без достаточного количества новых рабочих мест, позволяющих справиться с демографией и перестройкой, безработица становится ахиллесовой пятой экономики. Есть кое-какие признаки улучшения, включая создание некоторых новых венчурных фондов, образование новых компаний государственного владения и создание новых центров для поощрения компаний с высокой технологией с привязкой к университетам. Тем не менее темпы образования новых предприятий все еще остаются низкими, а многие препятствия сохраняются.

### **Роль правительства**

По сравнению с большинством европейских и азиатских стран в Германии участие правительства в промышленной политике является довольно умеренным. Например, здесь нет министерства внешней торговли, и немцы считают, что внешняя торговля является делом частных фирм, а не государства. Германия считается одним из самых открытых рынков мира, и тарифы исторически были низкими. Промышленность должна была вступить в конкуренцию с зарубежными фирмами и окрепла в этой борьбе. Финансирование экспорта осуществляется на коммерческой основе, а не через посредство государственного учреждения, которое получает субсидии. Прямое государственное финансирование корпоративных научно-исследовательских работ и конструкторских разработок является скромным и все время уменьшается.

Основная роль немецких государственных органов – как федеральных, так и земель – приходится на фактор создания, особенно в образовании, науке и технике. Широкая сеть механизмов, описанных ранее, в большой степени финансируется государством. Интересно, однако, что прямой государственный контроль проявляется в немногих случаях; степень независимости существует даже у финансируемых государством технических институтов.

Регуляционные меры всегда стимулировали требовательность и, в общем, побуждали к нововведениям, а не тормозили их. Стандарты в области охраны окружающей среды являются также строгими и в некоторых областях ведущими в мире, что стимулирует нововведения в соответствующих отраслях. Однако регуляционные меры заморозили статус-кво в других областях. Ярким примером является область услуг, где путаница ограничений, лицензий, требований и стандартов привела к задержке развития всех немецких фирм, лишая их возможности конкуренции на международном уровне.

Несмотря на свою, в общем, конструктивную роль, немецкое государство всегда проявляло тенденцию к субсидированию "больных" отраслей, таких как сталелитейное производство и судостроение, что не имело большого эффекта, разве что приглушило потребность приспособливаться. По уровню дерегуляции экономики Германия остается позади многих стран. Размеры государственной собственности в Германии сравнительно высоки; приватизация и открытие отраслей для конкуренции также отстают. Наконец, изменения в системе налогов, о которых говорилось ранее, вызвали серьезную озабоченность относительно корпоративных целей, а также с течением времени в отношении образования новых деловых предприятий.

### Роль случая

Две мировые войны нанесли большой удар по германской экономике. Они оказали на нее основное и резко отрицательное воздействие, которое выразилось в потере рынков, территории, людских ресурсов, техники, темпов роста и репутации. Германия потеряла также много первоклассных умов, которые покинули страну во времена "третьего рейха".

И все же каким-то трагическим и парадоксальным образом, как отмечают некоторые исследователи, войны имели и какое-то положительное воздействие, которое перевесило отрицательный эффект в послевоенной промышленной конкуренции. Национальные цели, которые были созданы в обеих войнах, оказали исключительное воздействие на технический прогресс в синтетических материалах и других областях. Периоды восстановления после мировых войн явились огромным фактором побуждения к промышленному успеху для гордого и образованного населения. Цель восстановления позиций на заграничных рынках явилась стимулирующим фактором для производства продукции превосходного качества. Потеря природных ресурсов вынудила к конкуренции на основании знаний.

Вторая мировая война вызвала развал картелей и неудержимое соперничество. Наложение жестких антитрестовских законов по милости американцев

нужно отнести к числу самых больших "подарков" с точки зрения развития экономики. Потеря патентов, разрушение производственных ресурсов и вывоз производственного оборудования в победившие страны поставили немецкие фирмы перед необходимостью в уникальной ситуации начинать с нуля для улучшения старых технологий, создания новых и строительства современных промышленных зданий. Наконец, новая конкуренция между Восточной и Западной Германией тоже явилась стимулом для доказательства превосходства системы Западной Германии.

### Германия в перспективе

Германия имеет необычайное превосходство во всех детерминантах национальных конкурентных преимуществ, охватывающих группу отраслей, которые используют технологические возможности в химии, машиностроении и физике. Экономика построена с использованием первых побудительных преимуществ, произошедших в большинстве своем из науки и техники. Многие конкурентные позиции Германии были достигнуты на стыке веков. Особенно примечательной является способность Германии удерживать позиции в этих областях в течение продолжительных периодов.

Уникальной силой германской экономики явилась ее способность улучшить свои преимущества путем повышения качества людских и технических ресурсов и совершенствования продукции и технологических процессов. Осуществляя это, немецкие фирмы перемещались во все более сложные сегменты. Взаимное укрепление конкурентного "ромба" позволило немецким фирмам удерживать эти позиции, а также расширить кластеры в исключительно широком диапазоне родственных отраслей. Десятилетия процветания, как в Швейцарии, берут свое.

Германия достигла первоклассного промышленного положения к середине века. Систематические преимущества, которыми долгое время характеризовалась Германия, позволили ей восстановить свою экономику после двух опустошительных войн. Без них Германия потеряла бы свой динамизм десятилетиями раньше. Эффективность хозяйства была гораздо слабее после первой мировой войны, чем после второй мировой войны, что отражало, возможно, рост картелей и монополий в этот период<sup>62</sup>.

Основной исторической слабостью немецкой экономики является ее неспособность к созданию позиций в новых отраслях. Германия была не в состоянии найти замену работам, потерянным в нескольких отраслях, потерпевших крах, или же областям, неизбежно потерянным в процессе улучшения преуспевающих отраслей. Позже понижение возможностей для фундаментальных прорывов в новых научных областях, растущая воинственность профсоюзов, тенденция к консолидации и приглушенное внутреннее соперничество, смещение управленческих и инвестиционных целей и ограничение спроса способствуют возникновению действительных проблем.

Эти проблемы отражены в данных, представленных ранее в таблице 7-1. Рост производительности в промышленности Германии значительно замедлился, так же



Рис. 7-12. Конкурентные отрасли Германии, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Материалы<br>и металлы                 |                        |                        | Лесоматериалы                          |                        |                        | Нефть<br>и химикаты                    |                        |                        | Полупроводники<br>и компьютеры         |                        |                        |
|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
| 50                                     | 13                     | 18                     | 9                                      | 2                      | 2                      | 44                                     | 6                      | 23                     | 2                                      | 0                      | 4                      |
| 8                                      | 0                      | 5                      | 2                                      | 0                      | 1                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |
| 2                                      | 0                      | 3                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |
| <b>60</b>                              | <b>13</b>              | <b>26</b>              | <b>11</b>                              | <b>2</b>               | <b>3</b>               | <b>44</b>                              | <b>6</b>               | <b>23</b>              | <b>2</b>                               | <b>0</b>               | <b>4</b>               |

ОТРАСЛИ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ  
ПОСТАВКИ  
ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 105                                    | 21                     | 47                     |
| 10                                     | 0                      | 6                      |
| 2                                      | 0                      | 3                      |
| <b>117</b>                             | <b>21</b>              | <b>56</b>              |

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Сложный<br>бизнес                      |                        |                        | Транспорт                              |                        |                        | Производство<br>и передача энергии     |                        |                        | Офис                                   |                        |                        | Телеком-<br>муникации                  |                        |                        | Оборона                                |                        |                        |
|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
| 19                                     | 2                      | 8                      | 22                                     | 3                      | 14                     | 20                                     | 5                      | 13                     | 4                                      | 0                      | 5                      | 0                                      | 0                      | 2                      | 1                                      | 0                      | 0                      |
| 3                                      | 0                      | 1                      | 11                                     | 0                      | 5                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 3                                      | 0                      | 2                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |
| 3                                      | 0                      | 1                      | 10                                     | 0                      | 4                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 1                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |
| <b>25</b>                              | <b>2</b>               | <b>10</b>              | <b>43</b>                              | <b>3</b>               | <b>23</b>              | <b>20</b>                              | <b>5</b>               | <b>13</b>              | <b>8</b>                               | <b>0</b>               | <b>7</b>               | <b>0</b>                               | <b>0</b>               | <b>2</b>               | <b>1</b>                               | <b>0</b>               | <b>0</b>               |

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ  
И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ  
ФУНКЦИИ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 66                                     | 10                     | 42                     |
| 17                                     | 0                      | 8                      |
| 14                                     | 0                      | 5                      |
| <b>97</b>                              | <b>10</b>              | <b>55</b>              |

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Пищевые<br>продукты<br>и напитки       |                        |                        | Текстиль<br>и одежда                   |                        |                        | Жилищное<br>строительство<br>и бытовые товары |                        |                        | Здравоохранение                        |                        |                        | Товары<br>индивидуального<br>назначения |                        |                        | Развлечения<br>и досуг                 |                        |                        |
|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|---|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|---|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей        | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей  | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
| 18                                     | 8                      | 4                      | 14                                     | 5                      | 8                      | 25  | 2                      | 10                     | 7                                      | 1                      | 3                      | 8                                       | 1                      | 6                      | 9                                      | 2                      | 8                      |
| 9                                      | 2                      | 2                      | 8                                      | 3                      | 2                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                       | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |
| 10                                     | 5                      | 5                      | 16                                     | 4                      | 7                      | 5   | 1                      | 2                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 1                                       | 0                      | 1                      | 1                                      | 0                      | 1                      |
| <b>37</b>                              | <b>15</b>              | <b>11</b>              | <b>38</b>                              | <b>12</b>              | <b>17</b>              | <b>30</b>                                     | <b>3</b>               | <b>12</b>              | <b>7</b>                               | <b>1</b>               | <b>3</b>               | <b>9</b>                                | <b>1</b>               | <b>7</b>               | <b>10</b>                              | <b>2</b>               | <b>9</b>               |

ТОВАРЫ  
И УСЛУГИ  
КОНЕЧНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 81                                     | 19                     | 39                     |
| 17                                     | 5                      | 4                      |
| 33                                     | 10                     | 16                     |
| <b>131</b>                             | <b>34</b>              | <b>59</b>              |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

как уровни чистых капиталовложений. Рост дохода на душу населения также отстает. Характер приобретений и потерь доли рынка в период между 1978 и 1985 годами также озадачивает. На рисунке 7-12 показано, что Германия потеряла 15% или более доли мирового экспорта гораздо в большем количестве отраслей, чем приобрела. Потери намного превышают приобретения в таких важных кластерах, как транспорт, химикаты, производство и распределение энергии, офис, полупроводники и компьютеры, хотя чистые потери происходили во всех секторах, кроме пищевых продуктов, напитков и обороны. В то же время сокращение некоторых долей экспорта является результатом заграничного инвестирования, движения в современные сегменты или потерь, которые можно было предвидеть. Число отраслей, понесших потери, и тот факт, что многие из них производят сложную продукцию (такую как приборы, распределительные устройства и компьютеры), вызывают серьезную озабоченность в отношении того, насколько "здоровыми" вообще являются улучшения.

Наши исследования подтвердили потерю конкурентных преимуществ в ряде современных отраслей. Такую же озабоченность вызывает то обстоятельство, что Германия потеряла 15% доли или больше в 18 различных машиностроительных отраслях, но приобрела их только в 5. Наконец, отрасли, в которых Германия приобрела доли в течение периода между 1978 и 1985 годами, характеризовались самыми медленными средними темпами развития в любой стране, тогда как отрасли, в которых она потеряла доли, характеризовались наиболее быстрыми темпами развития (см. табл. В-3). Как возобновить динамизм экономики Германии, является задачей, к которой обратимся позже. Объединение Германии, которого до 1989 года нельзя было ожидать, может обеспечить непрерывность, необходимую для того, чтобы изменить теперешний курс страны и сделать цель более достижимой.

## 8

### Страны на подъеме: 70 – 80-е годы

В 60-е годы, в то время как США, Швейцария, Швеция и Германия процветали, происходили важные изменения в условиях, определяющих национальные конкурентные преимущества. Прогресс технологии, ускорение конкуренции в глобальных масштабах и развитие национальных хозяйств вышли на первый план. Ряд государств, потеснив старых лидеров, превратились в крупных международных конкурентов. Наиболее бросающегося в глаза успеха добилась Япония. Не менее показателен во многих отношениях и опыт Италии, которая заняла высокие конкурентные позиции по широкому кругу отраслей.

В других государствах тоже создавались передовые промышленные хозяйства. Наиболее впечатляют несколько стран Дальнего Востока. Думается, Южная Корея имеет наилучшие перспективы для достижения статуса действительно развитой страны уже в следующем десятилетии. Остановимся на трех странах с самыми быстрыми темпами роста дохода на душу населения и производительности – Японии, Италии, Корее.

Задача состоит в том, чтобы выяснить причины, по которым эти страны смогли выдвинуться с более отсталых позиций, создать себе преимущества по сравнению с ведущими мировыми конкурентами в самых современных отраслях и сегментах экономики. Для этого придется разобраться с примерами удачных и неудачных действий в таких отраслях и рассмотреть как все это происходило во времени. Особое место будет уделено обстоятельствам, которые влияли на процесс совершенствования экономики.

Как и в других главах, здесь мы не имеем возможности дать полную картину каждого сектора экономики и упомянуть о каждой заслуживающей внимания особенности. Сравнительные преимущества являются результатом комбинации специфических черт экономики на уровне отраслей, секторов и хозяйств в целом. Порядок, в котором упоминаются разные уровни, в данном случае ни в коей мере не свидетельствует об их относительной значимости. Изменения конкурентных моделей в рассматриваемых странах позволяют извлечь важные уроки не только в отношении действия механизма конкурентного "ромба", но и в отношении всего прогресса национальных хозяйств.

## ПОДЪЕМ ЯПОНИИ <sup>1</sup>

Япония, еще одна побежденная страна во второй мировой войне, чем-то напоминает Германию с ее превращением в мировую экономическую державу. Но прогресс Японии примечателен тем, что она отставала от Германии по природным ресурсам, а исторически была позади ее в таких важных отраслях, как химия и машиностроение.

В последние годы уже много говорилось об экономическом успехе Японии. При этом обычно ссылаются на исключительно важную роль, которую сыграло государство. Подчеркивается удивительная практика японского менеджмента. Есть основания думать, что успех Японии коренится в несколько другой области. Как и все страны, в ряде отраслей Япония достигла сравнительных преимуществ, а во многих других ее стремление к лидерству ни к чему не привело. Совершенно очевидно, что происходящее в Японии в разной степени затрагивает отдельные отрасли. Поэтому просто менеджментом объяснить все успехи этой страны нельзя. Структура предыдущих глав дает ту точку отсчета, которая позволяет увидеть истоки сравнительных преимуществ японской промышленности и причины, лежащие в их основе. Особое внимание уделяется тем силам, которые позволили японским фирмам быстро развить эти преимущества и успешно конкурировать в новых для себя отраслях. Конечно, во всем этом процессе видна и роль государства, но эта роль постоянно видоизменялась. Она значительно отличается от той, которая считается общепризнанной.

### Примеры японского национального преимущества

В таблице 8-1 приведен список 50 важнейших японских отраслей промышленности по их доле в мировом экспорте в 1985 году. Там содержится широкий круг отраслей, как и в сравниваемых таблицах по Германии, Швейцарии и Соединенным Штатам. Особо выделяются многие изделия таких отраслей, как электроника, машиностроение, а также отраслей, связанных с металлургией и транспортом. Удивляет в этом перечне чрезвычайно высокая доля японских фирм из многих отраслей в мировом экспорте. С ней можно сравнить лишь долю американского экспорта некоторых сельскохозяйственных и материалоемких товаров. Высокая доля Японии в готовых товарах отражает ряд моментов, присущих японским условиям, которые будут рассмотрены позже. Среди них, в частности, — виды стратегий, принимаемых японскими фирмами, характер преследуемых ими целей, структуры отраслей <sup>2</sup>.

Еще одной удивительной особенностью Японии является то, что в списке 50 крупнейших отраслей отсутствуют отрасли, связанные с большим использованием природных богатств. (Ближе всего к 50 рассмотренным отраслям находятся цельнотянутые железные и стальные трубы, которые в Японии изготавливают из импортируемого угля и железной руды.) Соединенные Штаты имеют самое большое количество отраслей среди 50, связанных с потреблением природных ископаемых; далее следуют Швеция, Германия, Швейцария и Италия, которые в таком списке представлены отчасти.

Таблица 8-1. 50 ведущих японских отраслей по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в японском экспорте (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Мотоциклы  | 82,0                          | 2 092 416                         | 16 684                           | 1,19                           |
| Видео- и аудиоманитофоны                             | 80,7                          | 6 622 119                         | 9 924                            | 3,77                           |
| Диктофоны  | 71,7                          | 1 817 413                         | 15 194                           | 1,03                           |
| Счетные машины                                       | 69,7                          | 660 432                           | 11 294                           | 0,38                           |
| Оптические приборы                                   | 67,5                          | 579 472                           | 29 646                           | 0,33                           |
| Фото- и термокопировальная техника                   | 65,9                          | 2 032 389                         | 6 055                            | 1,16                           |
| Фотокамеры и вспышки                                 | 62,2                          | 1 608 936                         | 82 174                           | 0,92                           |
| Счетно-бухгалтерская техника                         | 62,0                          | 351 522                           | 1 626                            | 0,20                           |
| Забортные морские поршневые двигатели                | 61,0                          | 216 878                           | 1 448                            | 0,12                           |
| Электропроигрыватели                                 | 59,0                          | 264 557                           | 997                              | 0,15                           |
| Микрофоны, громкоговорители и усилители              | 55,7                          | 981 176                           | 51 602                           | 0,56                           |
| Запчасти и принадлежности для мотоциклов             | 53,4                          | 747 246                           | 13 370                           | 0,43                           |
| Дорогоукладчики                                      | 51,8                          | 295 286                           | 9 427                            | 0,17                           |
| Фортепиано, музыкальные инструменты и принадлежности | 51,0                          | 687 841                           | 47 188                           | 0,39                           |
| Бульдозеры самоходные                                | 50,6                          | 283 448                           | 2 631                            | 0,16                           |
| Цветные телевизоры                                   | 49,5                          | 2 691 101                         | 6 899                            | 1,53                           |
| Портативные радиоприемники                           | 48,4                          | 1 171 209                         | 31 718                           | 0,67                           |
| Прочие радиоприемники                                | 47,9                          | 575 146                           | 9 443                            | 0,33                           |
| Автомобили специального назначения                   | 46,8                          | 635 608                           | 13 555                           | 0,36                           |
| Электропилющие машины                                | 45,0                          | 498 134                           | 5 214                            | 0,28                           |
| Паровые котлы, оборудование и запчасти               | 42,8                          | 393 155                           | 51 450                           | 0,22                           |
| Радиоприемники для автомашин                         | 42,5                          | 908 083                           | 3 052                            | 0,52                           |
| Телевизионные трубки                                 | 42,2                          | 709 509                           | 35 503                           | 0,40                           |
| Средства звукозаписи                                 | 41,5                          | 1 589 513                         | 96 184                           | 0,90                           |
| Фотохимия  | 41,5                          | 346 817                           | 26 170                           | 0,20                           |
| Металлообрабатывающие станки                         | 39,7                          | 524 440                           | 16 281                           | 0,30                           |
| Домашняя посуда керамическая                         | 39,3                          | 229 081                           | 6 168                            | 0,13                           |
| Автомобильные покрышки                               | 39,1                          | 860 530                           | 4 411                            | 0,49                           |
| Автобусы   | 38,7                          | 592 138                           | 6 926                            | 0,34                           |
| Швейные машины                                       | 38,7                          | 444 548                           | 24 716                           | 0,25                           |
| Бесшовные металлические трубы                        | 38,7                          | 2 227 632                         | 6 587                            | 1,27                           |
| Самоходные экскаваторы и землеройные машины          | 38,4                          | 964 654                           | —                                | 0,55                           |
| Блоки для автоматизированной обработки данных        | 37,9                          | 3 571 949                         | 427 126                          | 2,03                           |
| Грузовики и самосвалы                                | 37,5                          | 7 956 271                         | 16 969                           | 4,53                           |
| Автопогрузчики                                       | 36,9                          | 612 440                           | —                                | 0,35                           |
| Прочие электронные трубки                            | 36,5                          | 313 761                           | 95 967                           | 0,18                           |
| Металлообрабатывающие станки                         | 36,5                          | 1 009 629                         | 111 274                          | 0,57                           |
| Генераторы с поршневыми двигателями                  | 36,1                          | 377 849                           | 9 165                            | 0,22                           |

Таблица 8-1 (продолжение)

| Отрасли                                   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в японском экспорте (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Другие грузовые суда                      | 35,7                          | 4 399 729                         | 216 601                          | 2,50                           |
| Катанки                                   | 35,2                          | 1 893 459                         | 84 656                           | 1,08                           |
| Синтетические ткани                       | 34,7                          | 1 456 391                         | 31 808                           | 0,83                           |
| Часы различные и часовые механизмы        | 33,8                          | 296 181                           | 62 532                           | 0,17                           |
| Прокатное оборудование и вальки           | 33,4                          | 203 563                           | 3 487                            | 0,12                           |
| Жидкостные диэлектрические трансформаторы | 33,4                          | 210 792                           | —                                | 0,12                           |
| Контейнеры, включая перевалочные          | 32,2                          | 280 192                           | 1 048                            | 0,16                           |
| Продук высокоуглеродистой стали           | 32,0                          | 258 370                           | 1 029                            | 0,15                           |
| Танкеры                                   | 31,7                          | 767 626                           | 13 116                           | 0,44                           |
| Пассажирский автотранспорт                | 30,8                          | 25 402 210                        | 538 683                          | 14,46                          |
| Стальные трубы                            | 30,6                          | 1 437 337                         | 17 006                           | 0,82                           |
| Черно-белые телевизоры                    | 30,3                          | 124 238                           | 1 374                            | 0,07                           |
| Итого                                     |                               |                                   |                                  | 48,50                          |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

На рисунке 8-1 приводится схема кластеров Японии в 1985 году, рисунки 8-2 и В-5 содержат сводные статистические данные. Размах отраслей, в которых Япония имеет сильные позиции, очень широк, конкуренцию могут составить лишь Германия и в меньшей степени Соединенные Штаты. По вертикали прочность японских позиций внутри каждого из кластеров ниже, чем в других высокоразвитых странах, особенно в таких, как Италия, Германия, Швеция. Углубление японских кластеров в машиностроении и в меньшей степени в производстве комплектующих узлов стало проявляться лишь после 1978 года.

Самыми значительными кластерами конкурентных отраслей в японской экономике являются производство транспортного оборудования и связанное с ним машиностроение, производство конторского оборудования, развлечения и отдых (в особенности бытовая электроника), сталь и готовые металлоизделия, электронные комплектующие и компьютерное оборудование, оптические приборы (включая фото- и кинокамеры). Японские фирмы уже имеют прочные либо быстро укрепляющиеся позиции в производстве печатного оборудования, телекоммуникационных приспособлений (особенно аппаратуры), продукции с керамической основой, домашнего оборудования, электротоваров, персональных механических и электронных товаров, таких как ручки, наручные и настольные часы, а также в растущем числе таких компонентов бизнеса, как вентиляторы, насосы и инструменты. Многие из этих кластеров связаны между собой.

Первичные товары **МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ**

| <u>Металлургия</u>            |   | <i>Тонкий стальной лист</i>   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | Чугун (чушки) и т.п. <sup>1</sup>   | Высокоуглеродистый стальной лист  |
|                               | Чугун, сталь обычные  | Нержавеяка  |
|                               | Высокоуглеродистая сталь <sup>2</sup>   | Стальная полоса, проволока  |
|                               | Чугун, стальной прутки  | Стальная полоса высокоуглеродистая <sup>2</sup>   |
|                               | Высокоуглеродистый прутки <sup>2</sup>  |   |
|                               | Высокоуглеродистые болванки <sup>2</sup>  | <u>Полуфабрикаты</u>  |
|                               | Железные и стальные профили <sup>2</sup>  | Рельсы  |
|                               | Крупногабаритные профили  | Проволока стальная  |
|                               | Прочий горячекатаный прокат   | Проволока стальная углеродистая   |
|                               | Стальные заготовки и лист <sup>2</sup>  | Литые трубы и цилиндры <sup>2</sup>   |
|                               | Тяжелый прокат  | Бесшовные трубы   |
|                               | Тяжелый прокат высокоуглеродистой стали <sup>2</sup>  | Трубы и цилиндры  |
|                               | Блюмы средние стальные  | Стальные фитинги  |
|                               | Блюмы высокоуглеродистой стали  | Стальные цистерны   |
|                               |   | Стальные кабели и канаты  |
|                               |   | Стальные гайки и болты  |
|                               |   | Стальная цепь и звенья  |
| Производственное оборудование | Минералодробильное и прочее оборудование<br>Прокатное оборудование <sup>1, 2</sup><br>Сменное оборудование прокатных станков, валки | Газогенераторы, форсунки <sup>2</sup><br><br>Промышленные электропечи<br>Механические промышленные печи (топливные) |
| Специализированная продукция  |   |   |
| Услуги                        |   |   |

ЛЕСОМАТЕРИАЛЫ

Цветные металлы

---

Медный лист, полоса  
Медная фольга<sup>2</sup>  
Медные трубы  
Алюминиевые трубы и  
полоса  
Алюминиевая фольга<sup>1</sup>

Битуминированная бумага<sup>1,2</sup>

Прочие

---

Цемент

---

---

---

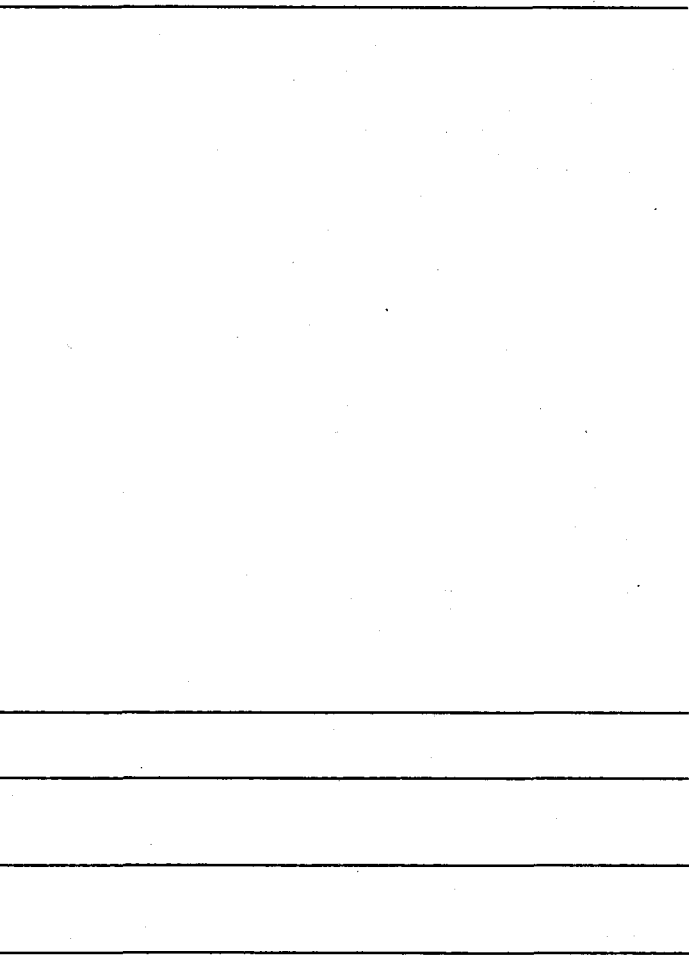
---

---



Рис. 8-1 (продолжение)

| Первичные<br>товары              | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ   | ПОЛУПРОВОДНИКИ И<br>КОМПЬЮТЕРЫ   |
|----------------------------------|--|--|
|                                  | <hr/> Органика <hr/> Кокс обратный <sup>1</sup><br>Углерод (сажа)<br>Поликислоты и производные аминокислоты<br>Товары глубокой переработки <hr/> Неорганические вещества <hr/> Окислы цинка, железа, свинца <sup>1</sup><br>Металлопроизводство неорганических кислот <hr/> Нефтепродукты <hr/> Нефть, асфальт, гель <sup>2</sup> <hr/> Пластинки <hr/> Алкиды, лист, масса <sup>2</sup><br>Полистирен<br>Поливинилхлорид — лист, полоса<br>Акрилополимеры<br>Полиамиды — лист, масса <sup>2</sup> | Цифровые процессоры <sup>1</sup><br>Дисплеи <sup>1</sup><br>Другие электронные трубки<br>Диоды, транзисторы и пр.<br>Электронные микросхемы<br>Пьезокристаллы <sup>2</sup><br>Запчасти дисплеев <sup>3</sup> |
| Производственное<br>оборудование |  | Многоцелевое полупроводниковое оборудование <sup>6</sup>   |
| Специализированная<br>продукция  |  | Керамическая упаковка <sup>6</sup>   |
| Услуги                           |  |  |



| Первичные<br>товары                     | СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС   | ТРАНСПОРТ  |  | Прочий грузовой транспорт<br><b>Специальный транспорт</b><br>Оборудование <sup>3, 4</sup>   |
|---|--|--|--|---|
|   | Прочий ручной инструмент<br>Насадки для инструмента <sup>1</sup><br>Центробежные насосы<br>Газонасосы<br>Фены, воздуходувки и<br>запчасти<br><i>Шарикоподшипники</i><br>Клапаны<br>Мосты, кривошипы и пр.<br><i>Оптическая аппаратура</i><br>Счетчики<br>Геодезические инструменты<br>Измерительная счетная<br>аппаратура<br>Испытательное оборудование<br>полезных ископаемых <sup>1, 2</sup><br>Контрольно-измерительные<br>приборы <sup>3</sup> | Двигатели<br><hr/> Поршневые автомобильные <sup>1</sup><br><b>Поршневые морские<sup>2</sup></b><br><i>Поршневые морские, не<br/>           забортные</i><br>Поршневые моторы<br><hr/> Перевозочные средства<br><hr/> <b>Путеукладчики</b><br>Колесные тракторы<br><b>Бульдозеры-самоходки</b><br>Самоходные экскаваторы,<br>землеройные машины | <i>Автопогрузчики и пр.</i><br>Грузоподъемные машины <sup>2</sup><br><i>Пассажирский транспорт</i><br><i>Грузовики</i><br>Специальные грузовики<br><i>Автобусы</i><br><b>Мотоциклы</b><br>Велосипеды и спецколяски <sup>2</sup><br>Железнодорожные вагоны <sup>2</sup> | <hr/> Оборудование на ходу<br><hr/> Судовые подъемники,<br>краны<br>Контейнеры, включая пере-<br>валочные   |
| Производствен-<br>ное оборудова-<br>ние | Оборудование для спецелей<br>Контрольно-весовая<br>техника <sup>1, 2</sup>   | <i>Резинопластики и двигатели</i><br><i>Металлообрабатывающие</i><br><i>станки<sup>2</sup></i><br>Карусельные станки   | <i>Инструментальные станки</i><br><i>Металлообрабатывающие</i><br><i>станки<sup>2</sup></i><br><i>Токарные станки<sup>2</sup></i>  | Газосварочное стыковочное и<br>другое оборудование <sup>1, 2</sup><br><i>Механический ручной инстру-<br/>ментарий</i><br>Электросварочные аппараты и<br>т. п. <sup>1</sup><br>Электромеханический ручной<br>инструмент<br>Прочее электрооборудование <sup>2</sup> |
| Специализирован-<br>ная продукция       | Кокли (формовка)<br>Прокладка, запчасти к<br>механическим двигателям <sup>1, 2</sup>   | Синтетический каучук<br>Радары и т.п. <sup>1</sup><br>Запчасти к поршневым<br>двигателям<br>Шины <sup>1</sup><br><i>Шины для автобусов и<br/>грузовиков</i><br>Шины для самолетов,<br>мотоциклов <sup>2</sup><br>Резиноизделия <sup>2</sup>  | <i>Электроаккумуляторы</i><br><i>Стартеры, зажигание</i><br><i>Осветительная арматура</i><br><i>Электроконденсаторы</i><br><i>Электроугли</i>  | Кузова, части, смежное обору-<br>дование <sup>1, 2</sup><br>Аккумуляторы и ячейки<br>Щасси автомашин<br><b>Запчасти к автотехнике</b><br><b>Радиоприемники</b><br><b>автомобильные</b>  |

Рис. 8-1 (продолжение)

|                               |   |   |   |                |
|-------------------------------|---|---|---|----------------|
| Услуги                        | Инженерные и архитектурные услуги <sup>4</sup><br>Торговля <sup>6</sup><br>Банковское дело <sup>4</sup><br>Перестрахование <sup>4</sup> | Судоходство <sup>6</sup>                            |   |                |
| Первичные товары              | <b>ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ</b>  | <b>ОФИС</b>   | <b>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</b>                   | <b>ОБОРОНА</b> |
|                               | <b>Производство энергии</b>   | <b>Электрические печатные машинки</b>               | <i>Линейное телефонное оборудование</i>   |                |
|                               | Запчасти к паровым котлам <sup>2</sup>  | Механические машинки <sup>2</sup>                   | <i>Теле- и радиопередатчики</i>           |                |
|                               | Парогенераторы и турбины  | <b>Счетные машинки</b>                              | <i>Радиотелескопические приемники</i>     |                |
|                               | Двигатели прямого тока <sup>2</sup>   | <b>Бухгалтерские машинки <sup>2</sup></b>           | <i>и телекамеры и детали <sup>2</sup></i> |                |
|                               | Моторы переменного тока и универсальные   | <i>Множительная техника <sup>2</sup></i>            |   |                |
|                               | Генераторы переменного тока   | <b>Фото- и термокопировальная техника</b>           |   |                |
|                               | Генераторы с поршневыми двигателями   | <i>Мебель металлическая конторская <sup>2</sup></i> |   |                |
|                               | <b>Передача энергии</b>   |   |   |                |
|                               | <i>Жидкостные диэлектрические трансформаторы</i>  |   |   |                |
|                               | Прочие трансформаторы <sup>2</sup>  |   |   |                |
|                               | <i>Преобразователи</i>  |   |   |                |
|                               | Индукторы, электродвигатели <sup>2</sup>  |   |   |                |
|                               | Распределительные устройства  |   |   |                |
|                               | <i>Резисторы разные</i>   |   |   |                |
|                               | Изолированный провод и кабель   |   |   |                |
|                               | <i>Электроизоляционное оборудование</i>   |   |   |                |
| Производственное оборудование |   | Ротационные печатные станки <sup>1</sup>            |   |                |
|                               |   | Стационарные печатные станки <sup>1, 2</sup>        |   |                |
| Специализированная продукция  |   |   |   |                |
| Услуги                        |   |   |   |                |

| Первичные товары              | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ<br>И НАПИТКИ   | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО<br>И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ   | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА   |   |
|-------------------------------|---|--|---|---|
|                               | Основные товары   | Керамика   | Ткани   |   |
|                               | Рыба разделанная и консервированная<br>Рыбожиры <sup>2</sup>  | Фарфор, фаянсовая посуда<br>Керамическая посуда<br>Керамика художественная   | Отбеленное хлопчатобумажное полотно <sup>2</sup><br>Синтетические ткани и нетканые<br>Тканые синтетические изделия <sup>2</sup><br>Синтетические ткани вязаные жесткие                  |   |
|                               | Напитки   | Домашнее оборудование  | Аксессуары  |   |
|                               | Другие ферментированные напитки <sup>2</sup>  | Плиты и другие аппараты для приготовления пищи <sup>1</sup><br>Кондиционеры<br>Моечные машины <sup>1</sup><br>Холодильники <sup>1</sup><br>Прочее <sup>2</sup> | Текстильные изделия нетканые <sup>2</sup>   |   |
|                               |   | Другое оборудование  |   |   |
|                               |   | Посуда<br>Синтетическое покрытие   |   |   |
| Производственное оборудование | Ручной инструмент для садового хозяйства, цветоводства <sup>2</sup><br>Холодильное оборудование промышленное <sup>1</sup><br>Запчасти к нему <sup>1, 2</sup><br>Сенокосилки, пропашные тракторы <sup>1, 2</sup> |  | Швейные машины<br>Челноки, иглы и пр. <sup>2</sup><br>Текстильные станки <sup>2</sup><br>Ткацкие станки, вытяжные   | Ткацкие станки, запчасти<br>Вязальные машины <sup>2</sup><br>Запчасти к ним <sup>1</sup>  |
| Специализированная продукция  | Фунгициды и средства борьбы с насекомыми <sup>1, 2</sup><br>Колбы для термосов <sup>1, 2</sup>  | Керамическая упаковка <sup>1, 2</sup>  | Пряжа и ткани<br>Прерывистое волокно и синтетическое нечесаное<br>То же чесаное <sup>2</sup><br>Прерывистое синтетическое волокно обработанное, нечесаное<br>То же чесаное <sup>2</sup> | Простое полиамидное волокно сплошное<br>То же прерывистое<br>Волокно, пряжа безнитяная<br>Прочее<br>Припасы для производства синтетического волокна <sup>1, 2</sup> |
| Услуги                        |   |  |   |   |

Рис. 8-1 (продолжение)

| Первичные товары              | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  | ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ  | РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ   |   |
|-------------------------------|--|--|---|---|
|                               | <p>Лекарства</p> <p>Провитамины и витамины</p> <p>Медицинское оборудование</p> <p>Электромедицинское оборудование<sup>1</sup></p> <p>Рентгеноаппаратура<sup>1</sup></p> <p>Медицинские инструменты</p> | <p>Часы наручные</p> <p>Часы настольные, настенные<sup>2</sup></p> <p>Авторучки</p> <p>Карандаши, еставка<sup>2</sup></p> <p>Туалетные принадлежности</p> <p>Жемчуг<sup>2</sup></p> <p>Очки<sup>2</sup></p> <p>Золото, серебро, изделия из них<sup>2</sup></p> | <p>Бытовая электроника</p> <p>Цветные телевизоры</p> <p>Черно-белые телевизоры</p> <p>Переносные радиоприемники</p> <p>Другие приемники</p> <p>Электропроигрыватели</p> <p>Видео- и звукозаписывающая техника</p> <p>Микрофоны, динамики, усилители</p> <p>Фототехника</p> <p>Фотоаппараты обычные и со вспышкой</p> <p>Кинокамеры проекционные и т.д.</p> <p>Фото- и кинотехника и оборудование<sup>1, 2</sup></p> | <p>Товары фотохимии<sup>2</sup></p> <p>Фотопластинки</p> <p>Фотопленки</p> <p>Фототкани</p> <p>Прочее</p> <p>Готовые записи</p> <p>Детские коляски, спортивные, игрушки<sup>2</sup></p> <p>Оборудование для игр на воздухе</p> <p>Музыкальные инструменты, запчасти и пр.<sup>2</sup></p> |
| Производственное оборудование |  |  | <p>Телевизионные трубки</p> <p>Немонтированные оптические элементы<sup>2</sup></p> <p>То же в сборке</p> <p>Электролампы</p> <p>Лампы для фотовспышек и пр.<sup>1, 2</sup></p>  |   |
| Специализированная продукция  |  | Часы ручные, настенные, настольные, запчасти   |   |   |
| Услуги                        |  |  | Гостиницы <sup>4</sup>  |   |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6 % или более, но менее чем 21,2 %.<sup>3</sup>

*Курсив* — доля мирового экспорта в 21,2 % или более, но менее чем 42,4 %.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4 % или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.


<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 8-2. Размер экспорта конкурентных отраслей Японии в широких кластерах

| Материалы и металлы                          | Лесопроductы                                | Нефть и химикаты                            | Полупроводники и компьютеры                 | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |   |   |
|--|---|---|---|--|---|---|
| Доля в экспорте страны 9,6 (-6,4)            | Доля в экспорте страны 0,2 (+0,0)           | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,5)           | Доля в экспорте страны 4,7 (3,6)            | Доля в экспорте страны 15,6 (-3,3)               |   |   |
| Доля экспорта в мировом кластере 10,8 (-1,7) | Доля экспорта в мировом кластере 1,0 (0,3)  | Доля экспорта в мировом кластере 1,0 (-0,2) | Доля экспорта в мировом кластере 11,3 (6,3) | Доля экспорта в мировом кластере 4,6 (-0,4)      |   |   |
| Специальный бизнес                           | Транспорт                                   | Производство и передача энергии             | Офис  | Телеком-мультипликация                           | Оборона                                     | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ     |
| Доля в экспорте страны 3,7 (0,1)             | Доля в экспорте страны 36,9 (1,0)           | Доля в экспорте страны 3,3 (-0,6)           | Доля в экспорте страны 3,5 (0,5)            | Доля в экспорте страны 3,4 (1,4)                 | Доля в экспорте страны 0,0 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 50,8 (2,3)           |
| Доля экспорта в мировом кластере 5,5 (0,9)   | Доля экспорта в мировом кластере 22,6 (4,2) | Доля экспорта в мировом кластере 14,6 (1,0) | Доля экспорта в мировом кластере 28,0 (8,5) | Доля экспорта в мировом кластере 28,1 (8,8)      | Доля экспорта в мировом кластере 0,3 (-0,1) | Доля экспорта в мировом кластере 17,4 (3,5) |
| Пищевые продукты и напитки                   | Текстиль и одежда                           | Жилищное строительство и бытовые товары     | Здравоохранение                             | Товары индивидуального назначения                | Развлечения и досуг                         | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ     |
| Доля в экспорте страны 0,7 (-0,1)            | Доля в экспорте страны 3,2 (-1,5)           | Доля в экспорте страны 2,3 (0,4)            | Доля в экспорте страны 0,7 (0,3)            | Доля в экспорте страны 1,6 (-0,4)                | Доля в экспорте страны 11,8 (2,4)           | Доля в экспорте страны 20,3 (1,0)           |
| Доля экспорта в мировом кластере 0,7 (0,2)   | Доля экспорта в мировом кластере 4,9 (-0,5) | Доля экспорта в мировом кластере 8,2 (3,4)  | Доля экспорта в мировом кластере 4,7 (1,9)  | Доля экспорта в мировом кластере 5,3 (0,3)       | Доля экспорта в мировом кластере 32,7 (8,4) | Доля экспорта в мировом кластере 6,9 (2,0)  |

Примечание: Числа в скобках отражают изменения между 1978 и 1985 гг. Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

Условные обозначения:  
 обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

Наиболее существенные связи между кластерами выделены на рисунке 8-2. Полупроводниковые и электронные технологии объединяют ряд кластеров. Позиция Японии в полупроводниках выросла из достигнутых позиций в потребительской электронике и телекоммуникациях. Позже появились офисные машины и компьютеры. С достижениями в электронном оборудовании связаны позиции Японии в здравоохранении.

Япония представляет мало национальных конкурентных преимуществ в лесном производстве и связанных с ним отраслях, химической отрасли и производстве пластиков (по многим отраслям позиции снижаются, кроме некоторых, о чем речь пойдет ниже), пищевой, производстве пива и безалкогольной продукции, потребительских товаров с индивидуальной расфасовкой, таких как моющие средства или туалетные принадлежности, оборонной продукции. Слабы позиции Японии в международных услугах почти по всем направлениям, а также в изготовлении домашней мебели. Позиции в здравоохранении, текстильной промышленности и пошиве одежды тоже скромны.

В целом Япония, как никакая другая страна, является страной контрастов. С одной стороны, это родина нескольких ведущих мировых компаний и один из лидеров в ряде отраслей промышленности, которые дали толчок удивительному экономическому прогрессу страны. С другой стороны, существует и большая зона в японской экономике, которую не только нельзя сравнивать со стандартами ведущих мировых конкурентов, но можно констатировать их большое отставание. Сохранение таких отстающих секторов является как отражением сложной расстановки сил в японской стратегии, так и свидетельством растущей ограниченности будущего японского преуспеяния.

Чтобы понять рассматриваемый пример национальных конкурентных преимуществ, а также то, как он эволюционировал и достигал более высокой степени, необходимо исследовать вопрос, в каком положении находилась Япония по отношению к "ромбу". В этом вопросе обратим внимание на отрасли, в которых Япония достигла международных конкурентных преимуществ, а также вкратце остановимся на тех отраслях, где Япония неконкурентоспособна. У Японии есть удивительная возможность, чтобы "ромб" работал как целая система. Ни в одной из рассмотренных нами стран не было столь явно выраженных детерминантов самоукрепления. На втором месте по этому показателю стоит Италия.

### Параметры факторов Японии

Исходной точкой для оценки факторных условий является бедность природных ресурсов и других природных факторов, как, например, пахотной земли, и оторванность от рынков. Из-за гористой местности Япония имеет благоприятные условия для выработки гидроэнергии, и большая доля электроэнергии в 50 – 60-е годы поступала именно от гидроэлектростанций. Это позволило экономить иностранную валюту, что положительно сказалось на первых японских экспортных отраслях, таких как, например, сталелитейная<sup>3</sup>.

За исключением большого количества природных портов, Япония повсюду сталкивается с неблагоприятными природными факторами производства. От-



сутствие природных богатств изначально не позволяло стране играть сколь-нибудь важную роль в отраслях, связанных с древесиной, добывающей промышленностью, сельским хозяйством. Как мы увидим, неблагоприятные природные условия сыграли, однако, существенную роль в процессе создания и развития конкурентных преимуществ во многих отраслях и в резком повышении производительности.

Еще одним слабым звеном среди факторов производства являлся капитал. Япония из второй мировой войны вышла с очень ограниченными ресурсами капитала. Крах системы "дзайбацу" (гигантских холдинговых компаний) также ослабил финансовую структуру.

В то же время, однако, Япония обладала замечательными человеческими ресурсами. Глубокая историческая традиция уважения к образованию, граничащего с благоговением, обеспечила Японии грамотные, образованные и высококвалифицированные людские ресурсы. Японцы отличаются дисциплинированностью, трудолюбием и желанием сотрудничать в коллективе. Япония предоставила очень высокий статус учителям и официальным лицам<sup>4</sup>. Небольшие жилые кварталы и "совместные многоцелевые центральные комнаты" также требуют сотрудничества и взаимоуважения<sup>5</sup>.

Как и в Германии, важную роль в Японии сыграло значительное количество подготовленных инженеров. Количество инженеров с университетским образованием в Японии гораздо выше (даже выше, чем в США). Все большее число японцев получают образование за границей, особенно в технических отраслях. В 1987 – 1988 годах более 18 тыс. японских студентов обучалось в университетах Соединенных Штатов. По этому показателю Япония стоит на 6-м месте, значительно опережая Великобританию, Германию и Италию<sup>6</sup>.

Научная база в Японии после второй мировой войны не могла, конечно, сравниться с американской или немецкой, однако в ряде областей она была достаточно развита. Достижения японской промышленности в годы войны свидетельствуют о больших возможностях в авиации, связи, судостроении и машиностроении. В ходе войны в стране предпринимались значительные усилия для достижения прогресса в этих отраслях. Помогло этому и сотрудничество японцев в некоторых отраслях с немецкими учеными, например в производстве оптических инструментов.

*Механизмы образования факторов.* Любое представление о том, что Япония начала свое восхождение с нуля, страдает одним существенным недостатком. Конечно, только в сфере человеческих ресурсов Япония обладала действительными преимуществами. Более важным, чем наличие факторов, было то, что Япония была способна создать и развивать необходимые факторы такими темпами, которых вряд ли могут достичь другие страны. Японская промышленность сумела обойти и нехватку других факторов и развернуть имеющиеся факторы быстрее и более агрессивно, чем фирмы других стран.

В то время как Япония начала послевоенный период с небольшим капиталом, его накопление происходило очень быстро благодаря исключительно высокой норме сбережений. Откладывание части дохода является традицией и в некоторой степени отражает политику правительства (отсутствие социального страхования, низкий уровень жилищного фонда, что делало покупку дома

для многих весьма затруднительным, препятствование размещению капитала за рубежом). Чтобы компенсировать слабость финансовых структур, японское правительство ввело финансовую инвестиционную политику ("зайсей-гюши"), которая поощряла сбережения и размещение средств в приоритетных областях. Частные лица получили налоговые льготы для размещения сбережений в системе почтовых сбережений ("юбин чокин"), банках и страховых компаниях. Почтовая система широко использовалась в связи с изобилием легкодоступных во всех районах Японии почтовых отделений<sup>7</sup>. В первые послевоенные годы скудный капитал, проходивший по каналам системы почтовых сбережений, распределялся под руководством правительства через Японский банк развития и другие правительственные организации по более низким ставкам процента для фирм в ряде отраслей, таких как сталелитейная и судостроение. С помощью этой меры Япония смогла достичь международного успеха в ряде капиталоемких отраслей, несмотря на значительную нехватку капитала по сравнению с другими развитыми странами. К 1970 году стимулируемые высокие сбережения вкупе с растущей конкурентоспособностью означали, что капитал перестал быть ограничителем японской промышленности<sup>8</sup>. Последовавшее в связи с этим снижение ставки процента повлекло за собой высокие темпы капиталовложений (что видно из табл. 7-1) и позволило многим японским компаниям перейти на капиталоемкие инвестиционные стратегии, требующие больших инвестиций в крупномасштабные проекты. Процесс образования капитала проходил столь эффективно, что в настоящее время Япония просто утопает в нем, не зная, куда его направить (что даже является потенциальной угрозой экономике; см. гл. 13).

Процесс образования капитала был не единственным впечатляющим механизмом создания факторов. Более важным был быстрый и продолжающийся рост трудовых ресурсов, которые поддерживали растущую модернизацию конкурентных позиций. В Японии действует первоклассная система начального и среднего образования, предъявляющая высокие требования с упором на математику и точные науки. Начальное и среднее образование ведется на очень высоком уровне, и если учесть огромное внимание семьи, особенно со стороны матерей, к образованию, то можно констатировать высочайший уровень конкурентности японской системы по сравнению со всеми другими рассмотренными здесь странами, за исключением, быть может, Кореи<sup>9</sup>. Пока американцы заявляют, что отсутствие созидательности является результатом суровой японской системы, такое обучение позволяет большинству студентов по всей Японии с очень хорошими базовыми данными получать дальнейшее образование и профессиональную подготовку. Японские выпускники средних школ знают математику не хуже выпускников американских колледжей.

В Японии множество университетов, которые дают отвечающее всем требованиям образование, особенно в технических областях. В 1986 году в стране насчитывалось 465 четырехгодичных и 548 двухгодичных университетов. Пока, конечно, нельзя сравнивать японские университеты с немецкими, американскими, швейцарскими или шведскими, особенно по гуманитарным областям. Однако ученики средних школ проходят очень строгие отборочные экзамены, охватывающие всю страну, чтобы получить разрешение на сдачу экзаме-

нов в университет (многие начинают заниматься по дополнительным программам на подготовительных курсах).

Уникальным в японской системе послешкольного образования является то, что будущие рабочие и менеджеры получают возможность обучаться и стажироваться в японских компаниях. В Японии более широкое распространение приобрел процесс накопления знаний через практическую деятельность в компаниях, нежели в других учреждениях. Подготовка в компании носит более строгий характер и сильнее влияет на профессиональный рост. Менеджеры во многих японских компаниях должны проходить дополнительные экзамены, чтобы перейти на новый, более высокий уровень. Такие компании, как, например, НЭК, дают возможность для обучения своих сотрудников даже на уровне доктора наук. Внутрифирменное обучение длится довольно долго и акцентирует внимание на квалификации по специальности и на тех областях, которые непосредственно связаны с конкретной отраслью. За рубеж большинство японских студентов направляются своими фирмами и находятся там под их полным покровительством. Сотрудники накапливают навыки в течение всей своей карьеры, являясь становым хребтом повышения конкурентных преимуществ.

Японские компании также являются главным источником научных исследований в стране. Университетская наука носит ограниченный характер, и ее связь с компаниями намного скромнее по сравнению с другими странами. В Японии существует ряд национальных лабораторий, относящихся к различным министерствам. Они играют большую роль в научно-исследовательских работах. Однако многие ученые выбирают для себя место в лабораториях крупнейших компаний. Именно в них и ведется большинство важнейших разработок.

Японские компании обладают также необыкновенной способностью пополнять свои технологические ресурсы из-за границы, как это делается еще в Швейцарии и Швеции. У Японии богатые традиции в адаптации элементов других культур. Японские компании с большим уважением относятся к сильным соперникам, у них нет ни малейшего высокомерия по отношению к чужим технологиям, их мало смущает, кому принадлежит авторство. Прагматичный поиск лучших технологий также стимулируется сильным давлением внутренней конкуренции. Японские компании тратят очень много средств на участие в иностранных конференциях, посещение дружественных зарубежных компаний, изучение литературы, лицензирование хороших технологий, вместо того чтобы повторять уже сделанное.

По мере роста технологических возможностей в Японии компании увеличили долю расходов на фундаментальную науку. Нынешняя японская государственная статистика показывает, что страна стала чистым экспортером технологии, если судить по новым исследовательским конторам и соглашениям. Общий уровень затрат на НИОКР в Японии возрос с 1,9 % ВВП в 1971 году до 2,8 % в 1987 году, что поставило ее рядом с Германией и Швецией, лидерами по этому показателю. В целом НИОКР в Японии ведутся во всех областях, кроме оборонной. Доля правительства в общей сумме расходов на НИОКР составляет всего 21 % (для сравнения: в США – 47 %). Из этой суммы более 80 % идет на исследования в фундаментальных отраслях и энергетике (см. табл. 12-1 и 13-1).

Много сказано о японской практике совместных исследований, когда группа компаний под руководством правительственного органа (часто им является министерство международной торговли и промышленности – МИТИ) проводят совместное исследование в области, имеющей большое значение. К этим программам привлекается небольшая сумма государственных средств, но большинство расходов и научных работников приходится на компании, задействованные в том или ином проекте. Многие убеждены, что такая форма сотрудничества позволяет избежать лишних затрат и дублирования в работе, и она явилась для Японии важным источником национальных конкурентных преимуществ в ряде отраслей.

Думается, это совсем не так. Совместные исследования являются своего рода сигналом, обозначающим важнейшие области долгосрочных исследований, что стимулирует проведение фирмами собственных исследовательских программ. Японские компании обычно тратят намного больше на свои частные исследования в той же области, чем вкладывают в совместные разработки. Эти кооперативные проекты открываются как независимые элементы, к которым большинство промышленных участников имеют доступ, минимизируя таким образом опасность конкуренции. Компании же ревностно стерегут самые ценные идеи и не всегда предоставляют свои лучшие силы. Кроме того, существование кооперативного проекта указывает на появление новых технологий, проявляет области, в которых конкуренты тоже начнут работу, и часто помогает директорам, отвечающим за исследования, получать большие ассигнования от руководства фирм. Жесткая конкуренция заставляет компанию считать делом чести быть привлеченной к новым, высоким технологиям. Это благотворно влияет на технический прогресс, но не по тем причинам, которые обычно называются.

Еще одной важной областью образования факторов в Японии – и в некотором смысле наиболее значимой – является сфера информации. Каждая японская компания до предела насыщена экономической информацией. Можно получить любые данные о тех отраслях и производственных сферах, в которых Япония достигла определенных позиций. Это и доля на рынке, и развитие компаний, и технические тенденции и т.д. В теленовостях передаются все мало-мальски важные экономические сведения. (Поскольку многие японские руководители обычно во время этих телепередач находятся на работе, передачи записываются на видеоманитофоны.) Сведения поступают из средств массовой информации, правительственных агентств, промышленных ассоциаций, бесчисленного количества различных организаций, которые выпускают доклад за докладом, книгу за книгой. Кроме того, издается неиссякаемый поток книг – бестселлеров о японских компаниях, написанных высокопоставленными сотрудниками этих компаний.

Такой поток экономической информации, не имеющий себе равных даже в США, – важная часть процесса конкуренции между японскими компаниями. Он ставит их перед необходимостью заглядывать вперед и постоянно сравнивать свой прогресс с положением конкурентов. Интересно, что доля компании на рынке считается более важным показателем, нежели ее место в списке финансовых показателей.

*Отдельные факторы неблагоприятных условий.* Японские конкурентные преимущества редко связаны с основными производственными факторами. Они происходят из способности создать специализированные факторы для отдельных отраслей. Не менее важным является влияние, оказываемое некоторыми неблагоприятными факторами, с которыми сталкиваются японские компании.

Япония начала движение по пути развития, имея после второй мировой войны огромную армию безработных. К концу 60-х годов, однако, стала ощущаться нехватка рабочей силы, особенно в быстро растущей автомобильной и электронной отраслях<sup>10</sup>. Это и рост заработной платы подхлестнули автоматизацию. Кроме того, в крупнейших компаниях существует практика постоянно-го, или пожизненного, найма, что заставляет японские компании более осторожно подходить к вопросу найма и стремиться повышать производительность имеющейся рабочей силы<sup>11</sup>. Парадоксально, но тем самым японские компании автоматически потеряли одно из своих первоначальных преимуществ перед западными компаниями, а именно дешевизну рабочей силы. Низкие затраты на труд не могли компенсировать японским компаниям отставание на ключевых рубежах конкурентной борьбы. Это тоже подталкивало к автоматизации производства.

Неблагоприятные природные факторы производства также стимулировали перевод японской промышленности на современный и более высокий уровень. В широком смысле японские дети с самого раннего возраста должны впитывать в себя мысль о том, что они могут выжить только благодаря "како-бозки", то есть экспорту, основанному на импортном сырье. Концепция повышения уровня во всем (в образовании, производстве) закладывается на начальных стадиях. Конкретно это выражается в том, что отсутствие природных ресурсов замещается техническим прогрессом во многих японских отраслях. Нехватка местного металла и другого сырья привела к постоянному поиску сокращения материальной насыщенности продукции, а также к использованию современных новых материалов<sup>12</sup>. Японские компании – мировые лидеры в производстве керамических и композитных материалов, углеродных волокон, спрос на которые, как и на другие новые материалы, постоянно повышается в этой стране.

Высокая степень зависимости от иностранных энергоресурсов начиная с 60-х годов выражалась в высокой цене на энергоносители и постоянной борьбе за энергосбережение. Общеизвестно, кстати, что использование энергии в японских сталелитейных компаниях – самое эффективное в мире. Два нефтяных кризиса ударили по Японии с особой силой и заставили японскую промышленность еще больше сконцентрировать внимание на энергосбережении, что стало причиной многих нововведений<sup>13</sup>. Например, сразу же после первого нефтяного шока многие компании переключились на полупроводниковую технологию, чтобы сократить потребление энергии. Это, в свою очередь, благоприятно сказалось на повышении надежности, уменьшении комплектующих и переходе к автоматизации. Это позволило японским фирмам выйти на лидирующие позиции в производстве теле- и аудиооборудования. Нефтяные потрясения затронули все страны и заставили больше заботиться об энергозатратах, однако тради-

ционно высокие затраты на энергию позволили японским фирмам получить определенные преимущества в этой области.

Удаленность Японии от многих рынков (и источников сырья) также способствовала развитию техники перевозок и снабжения. Контейнеризация затронула Японию уже давно, когда потребовалось использование специальных грузовых судов. Расстояния также заставили искать пути повышения надежности, чтобы снизить затраты на обслуживание. Географическое положение Японии имело и другой эффект: оно предоставляет относительно беспрепятственный доступ на азиатские рынки, на которых западные компании имели невысокое влияние. Поэтому не случайно, что первые экспортные пути японской промышленности пролегали через Азию, что отличается от опыта Кореи, Тайваня, экспорт которых был сразу нацелен за Запад (и в первую очередь на США).

Еще одним неблагоприятным фактором является высокая цена земли в Японии, что связано с нехваткой земель, пригодных для использования. Плотность населения высока по сравнению с другими странами, даже если считать всю территорию Японии (см. табл. 1-1), однако надо помнить, что 75 % территории страны занимают горы.

Ограниченность пространства не только влияет на условия спроса (поощряющие выпуск компактной и пространственно-эффективной продукции), но и ведет к укорочению производственных линий, избавляет от излишних складских пространств, способствует нововведениям и согласованию производственной деятельности. Японские фирмы, например, были пионерами не требующей складских помещений системы производства, известной как "точно в срок" ("just in time").

И последним очень важным неблагоприятным фактором был рост курса иены начиная с 1973 года, но особенно ставший очевидным в середине 80-х годов. Ревальвация привела к интенсивным поискам японскими компаниями способов компенсации имевшегося у них преимущества. И ответом явилось повышение производительности благодаря автоматизации, переходу в более современные и технологичные сегменты производства, глобализации производства. Все эти три фактора чрезвычайно благотворно сказались на долговременной устойчивости японских преимуществ. Под давлением сильной внутренней конкуренции ревальвация иены не помешала быстрому росту японской промышленности<sup>14</sup>.

Каждое из потрясений (нефтяной кризис, введение Никсоном дополнительных импортных пошлин, рост курса иены), по существу, давало дополнительный толчок к прогрессу и модернизации японской промышленности. Они по-разному сказывались на Японии. Встречаемые с тревогой и пессимизмом, каждый из этих кризисов вызывал очередную волну технических нововведений в японской экономике. Если бы этих потрясений не происходило, японцам самим пришлось бы их изобрести.

Так же как и в Швейцарии, Германии и Швеции, отдельные слабости побуждали модернизацию, а не парализацию других частей конкурентного "ромба", особенно сильную привязанность японских фирм к своей экономике и ожесточенную внутреннюю борьбу. Однако Япония действительно уникальна тем, насколько положительно повлияли ее трудности на другие детерминанты.

Например, Япония удивительно быстро оправилась от нефтяного шока.

### Условия спроса

Если факторные условия показывают ряд общих преимуществ японской экономики, то некоторые неблагоприятные факторы указывают на специфические области. К тому же, чтобы полностью понять причину японского успеха, нужно рассмотреть весь "ромб". Одним из самых важных детерминантов национальных относительных преимуществ японской экономики считаются параметры спроса. В довольно большом числе отраслей, где Япония достигла сильных позиций, специфика национального спроса оказалась уникальным стимулом для развития. Именно внутренний рынок, а не внешний, являлся двигателем развития экономики большинства японских отраслей. А уже позднее стали развиваться и экспортные направления <sup>15</sup>.

Любой спор об условиях японского спроса должен начинаться с признания того факта, что внутренний рынок страны достаточно велик, население страны превышает 120 млн. человек, а значительное число компаний действуют на сравнительно небольшой территории. Плюс к этому японцы представляют собой культурно и этнически гомогенную нацию, что еще более концентрирует их покупательную способность.

В 50 – 60-х годах национальный спрос в Японии возрастал в тех отраслях, в которых у других стран наступал застой. Это создало немаловажные преимущества. В послевоенный период международный успех японских швейных машинок, мотоциклов, стали, кораблестроения пришел тогда, когда большой спрос на внутреннем рынке подхлестнул национальные компании к активной инвестиционной политике по созданию крупных, эффективных предприятий, оснащенных по последнему слову техники. В это время американские и европейские конкуренты пытались поддерживать уже имеющиеся малоэффективные старые заводы. Война облегчила Японии выбор этого пути, заставив создавать многие отрасли, по существу, с нуля. Этому способствовала и психология "сломай и построй", широко распространенная в промышленности и поддерживаемая правительством. Таким образом, был сделан выбор в пользу полного уничтожения старых неэффективных производств и замены их крупными современными предприятиями. Возросшая производительность во многих случаях явилась важнейшим оружием в борьбе с конкурентами.

Многие отрасли, в которых Япония добилась успеха благодаря своему непропорционально развитому внутреннему рынку, отражают необычайно высокий спрос. Примером тому являются все отрасли, которые отмечены выше: сталелитейная (Япония перестраивалась), кораблестроение (в стране огромные потребности на корабли, что вызвано удаленностью и необходимостью импортировать нефть и другое сырье), производство мотоциклов (которые широко применялись в качестве транспортного средства), выпуск швейных машинок (1,1 из 1,7 млн. швейных машинок, существовавших до войны, были уничтожены;

в первые послевоенные годы многие жители сами шили себе одежду; отрасль получила высокий экспортный потенциал).

По мере роста и расширения японской экономики особо высокий внутренний спрос на промышленную продукцию привел к выпуску роботов, копировальной техники, керамических изделий и полупроводников. В частности, повышенный спрос на чипы памяти и интегральные схемы связан с сильными позициями Японии в области бытовой электроники, часовых изделий, выпуске кино-, фототехники и офисного технического оборудования. Все эти изделия требуют широкого использования чипов<sup>16</sup>. Однако везде "домашний пирог" делится несколькими японскими компаниями. Поэтому компаниям некогда почитать на лаврах, несмотря на огромный внутренний рынок. Японские фирмы постоянно в поисках нового. Они стремятся интернационализировать производство.

Темпы выхода на рынок (и его насыщения) в Японии очень высоки. В потребительских товарах быстрый поток информации, желание иметь новейшую модель по причине ее престижности, культурная гомогенность – все это является побудительным мотивом для покупок. Среди потребителей промышленной продукции ожесточенная внутренняя борьба в своих отраслях и постоянное стремление к копированию побуждают компании быстро реагировать, если кто-то из лидеров покупает новый вид продукции или услуг. Один из результатов ускоренного внедрения – взрывоподобный внутренний рост. Это побуждает компании в целях сохранения доли на рынке осуществлять крупные инвестиции в максимально экономически эффективных размерах.

Зеркальным отражением ускоренного внедрения является быстрое насыщение рынка. В конце 60-х годов японский рынок был насыщен большинством товаров, в то время как в других странах рынки продолжали насыщаться. Быстрое внутреннее насыщение ведет к постоянному поиску конкурирующих между собой японских компаний, к внедрению новых моделей и образцов. Ведется борьба и за сокращение времени на запуск новых видов продукции и различных модификаций. Японский рынок становится ведущим индикатором условий, которые будут превалировать повсюду.

Внутреннее насыщение неизбежно оказывает влияние на экспортную стратегию, поскольку компании изо всех сил стремятся компенсировать внутренние потери и загрузить излишние мощности. Почти в каждой из рассмотренных отраслей экспорт существенно возрос только там, где внутренний рынок был уже насыщен.

Еще более важной, чем размер и темп роста национального рынка, является сегментарная структура спроса. Япония, как и Соединенные Штаты, имеет многообразные климатические и геологические условия. В ней также удивительно переплетаются современная и отсталая инфраструктуры, порождающие как бы двоякую структуру спроса. Эти обстоятельства заставляют японские фирмы работать на два фронта, что зачастую ведет к занимательным производственным комбинациям. Выпуск грузовиков соседствует с изготовлением покрывал для тех же грузовиков и автобусов, грузоподъемников. Плохие дороги и тенденция к перегрузкам, ограниченность пространства делают товары, произведенные для японского национального рынка, хорошо приспособленными



для продажи в развивающихся странах, особенно в Азии. И японские производители очень преуспели в этом.

Уникальные условия местного спроса особое внимание привлекли к некоторым требованиям к продукции. Из-за перенаселенности и ограниченности жизненного пространства в японских жилищах большим спросом пользуются компактные, переносные, малошумные и многофункциональные предметы. Например, при производстве домашнего музыкального оборудования и инструментов японские фирмы сконцентрировались на небольших, компактных аппаратах, которые обладают многофункциональным назначением. Местные потребители на первое место ставят компактность и качество, а не мощность аппаратуры, которая не важна в маленьких жилищах с тонкими стенами. Еще одним примером могут служить электронные клавишные инструменты, в производстве которых японцы доминируют. Эти инструменты намного меньше, чем пианино, их можно легко убрать после использования, к ним можно подключить наушники, что позволяет не мешать окружающим.

Обилие относительно мелких компаний, офисов, небольших заводов, складов также направляет японский спрос в сторону минимизации в ряде отраслей, например в производстве лифтовых грузоподъемников, станков, офисного оборудования. Горы и разделенность на острова подталкивали к созданию микроволновой и спутниковой систем связи. В текстильной промышленности японские фирмы имеют прочные позиции в производстве синтетических волокон и тканей, которые похожи на шелк, пользующийся необычайно высоким спросом в Японии.

Таковы дополнительные особенности японского национального спроса, что привело японские фирмы в те сегменты рынка, которые отсутствовали либо не развивались, и только позже эти участки экономики разрослись до размеров существенных сегментов. Спрос с учетом компактности, легкости, многофункциональности явился ведущим индикатором в тенденциях мирового спроса. Таким образом японские компании беспрепятственно вошли на мировые рынки в таких отраслях, как производство автомашин, легких грузовиков, радио- и телеприемников, копировальной техники, мотоциклов, программируемых контрольных приспособлений, инструментов с числовыми контрольными устройствами, подъемных механизмов. В развитых странах фактор компактности не играл в то время большой роли. Поскольку многие японские фирмы начали свой выход на рынок в качестве экспортеров в период быстрого развития мировой экономики, можно легко понять, почему конкурентные отношения с иностранными компаниями проходили безболезненно, а протекционистские меры были ограничены.

Успех Японии очевиден не только в отраслях, где развитие было связано с традиционным внутренним спросом, но и в тех, где возникали новые потребности или где покупателям требовалась совершенно новая продукция. Так, например, необходимость в копировальной и факсимильной технике возникла в связи с приверженностью японских компаний использовать в документации "каньджи" (около 60 тыс. китайских знаков), "хирагана" и "катакана", что делало бесполезным использование печатных и телексных машин. До появления словных процессоров большая часть документации в Японии писалась

вручную, а копировальные и факсимильные машины были важны для распространения информации. И не случайно, что японские компании являются лидерами в этих отраслях, пользующихся большим вниманием и значительными инвестициями<sup>17</sup>. Ускоренный переход Японии к словному процессору, который может трактовать японский язык, также понятен.

Японский письменный язык также привел к необычайно высокому и современному спросу на карандаши и ручки. Ручное письмо – важный показатель образования и культуры в Японии, и четко, хорошо пишущим инструментам придавалось чрезвычайно большое значение. Еще одной новинкой спроса стали фотокамеры, а по поводу любви японцев к фотографированию ходят легенды. Долгое время камеры служили для того, чтобы запечатлеть семейные события. В первые послевоенные годы многие японцы тратили три месячных оклада, чтобы приобрести немецкую фотокамеру. Сегодня же японские компании являются лидерами в их производстве.

Товары длительного пользования – важный показатель социального статуса в Японии. Ограниченные жилищные условия, нехватка свободного времени, невозможность производить существенные расходы на жилье подталкивают японцев восполнять пробел покупкой автомобилей, различного фото- и кинооборудования, бытовой электроники, компактных бытовых электроприборов. Это повышает интерес покупателей к новейшим или усовершенствованным моделям. Японские покупатели любят часто менять имеющиеся у них вещи на новые и улучшенные модели. Японские производители отвечают на новые запросы частой заменой своей продукции на новые образцы; появление все новых и новых разновидностей товаров ведет к расчленению производственных сегментов на более мелкие. Большое число разновидностей продукции внутри относительно узкого направления вызывается комбинацией социального статуса и культурной гомогенности. Производственные требования, вызванные такой стратегией, в свою очередь, привели японские фирмы к раннему внедрению гибких производственных технологий, в то время как западные фирмы все еще использовали традиционные формы автоматизации. Особенно ощутимо преимущество японских компаний в отраслях, в которых успех конкурентной борьбы зависит от того, насколько быстро удастся внедрить новую модель в производство.

На отрасли, выпускающие потребительские товары, все время оказывает давление растущий требовательный спрос со стороны покупателей. Японские потребители бракуют товар даже из-за небольшого внешнего дефекта. Покупатели требуют высокого качества и великолепного обслуживания. Большое значение придается культуре "подачи товара", презентативной стороне покупки, ее упаковке. Японские потребители намного более изменчивы в своих привязанностях, нежели покупатели в других странах. Они, не задумываясь, переключатся на другой товар, если он будет иметь существенные качественные отличия. Обилие информации о появляющихся товарах легко позволяет следить за переменами на рынке потребительских товаров.

Схожие причины определяли и эволюцию рынка промышленной продукции. Японские фирмы постоянно ожидают чего-то нового от своих поставщиков. На инновационный процесс влияют и японские продавцы, обладающие в стра-

не значительным весом. Торговцы требуют новой продукции, чтобы постоянно находиться в контакте с потребителями. Когда дело касается качества продукции, покупатель требует от своего постоянного поставщика непрерывно вводить изменения. Кроме того, завоевать новых покупателей можно лишь через внедрение действительно новых усовершенствований.

По мере развития хозяйства повышается уровень внутреннего спроса. Во все большем количестве отраслей японские фирмы покупают наиболее современную промышленную продукцию, что принесло пользу поставщикам. Наглядными примерами могут служить робототехника, средства передвижения, современные материалы, многие виды электронных компонентов. Важность спроса на современную промышленную продукцию, пожалуй, еще лучше иллюстрируется на примере химического сектора, где у Японии весьма слабые позиции. Самая значительная доля в мировом экспорте приходится на материалы, связанные с синтетическими волокнами, некоторые виды пластиков, широко используемые в электронной и автомобильной промышленности. Расширение круга конкурентных отраслей ведет к тому же эффекту, что ранее отмечался в США: растущий успех в сложном производстве или продуктах, обслуживающих многие другие отрасли.

Условия внутреннего спроса также помогают объяснить положение тех областей, в которых Японии не удалось добиться существенного международного признания. Фактически отсутствует внутренний рынок на военную продукцию, что предопределено конституцией, написанной под надзором американских оккупационных сил. Спрос на внутреннем рынке продовольствия (который во многом зависит от риса, свежей рыбы и других специфических блюд) существенно отличается от мирового, что не вредит японским фирмам, и в то же время не позволяет иностранным компаниям чего-нибудь добиться. Исключение составляет лишь американская система кафе быстрого обслуживания, очень популярная в стране. Различия во вкусах и жилищных условиях влияют и на оснащение домов (например, мебелью).

Япония слишком поздно вышла на рынок фасованных потребительских товаров. Американские, английские, швейцарские и другие компании обосновались в стране с помощью прямых инвестиций. Фрагментарные и плохо развитые системы оптовой и розничной торговли продовольственными и другими товарами, требующими упаковки, препятствовали развитию относительных преимуществ у японских отраслей, которые пользовались услугами этих иностранных компаний. Японские фирмы добились успехов за границей в таких отраслях, как производство часов, бытовой электроники, где большую роль играют близкие отношения с фрагментарными и разрозненными посредниками. Однако они менее успешны, когда дело касается продукции, продаваемой через супермаркеты, аптеки и другие массовые каналы сбыта, поскольку в этой области у них отсутствует опыт. Даже в бытовой электронике японским компаниям часто приходится использовать системы сбыта, отличные от применяемых в своей стране.

Интересно отметить, что некоторые компании, которые занимаются фасованными потребительскими товарами, например "Као" или "Шизейдо", начинают интернационализировать свои стратегии. Требовательный японский по-

требитель, хорошо развитые средства массовой информации, растущее благосостояние и интенсивная внутренняя конкуренция привели к почти совершенной системе упаковки некоторых товаров. Однако слаборазвитая система сбыта продолжает оставаться сдерживающим фактором.

Японская система здравоохранения социализирована и весьма однородна. Врачи получают аналогичную подготовку, существует централизованный контроль за санкционированными процедурами и методами лечения. В клиниках нет надобности что-либо менять. Японским врачам платят главным образом не за затраченное время или оказанную услугу, а в зависимости от стоимости препаратов, которые они прописывают. Поэтому не случайно, что Япония стоит на одном из первых мест по потреблению медикаментов. В области здравоохранения в Японии мало пространства для нововведений. Выделяется лишь производство медицинского оборудования, содержащее значительный компонент электронных технологий (например, ультразвуковые сканеры).

Слабость Японии в сфере услуг определяется рядом факторов. Один из них связан с тем, что стандарт личного обслуживания в Японии очень высок, с большим числом занятых. Он не поддается систематизации и стандартизации, как, например, в США и Великобритании (см. гл. 6), и слишком дорог, чтобы быть повторенным за границей. Другим сдерживающим фактором является слабое знание японцами английского языка, а сфера услуг требует интенсивных личных контактов. Существенным является и то, что многие важнейшие области сферы услуг (например, финансовые) регулируются японским правительством, что ослабляет конкуренцию и затрудняет нововведения. И, наконец, следует отметить, что японские производственные компании только недавно начали осуществлять значительные иностранные прямые инвестиции. Японские компании в области услуг бизнеса только начинают пожинать плоды иностранного спроса, между тем как для фирм США, Великобритании, Швейцарии иностранные рынки имеют решающее значение.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Среди наиболее существенных аспектов японской экономики, влияющих на национальные конкурентные преимущества, выделяется роль, которую играют родственные и поддерживающие отрасли. Ведущие позиции в японской экономике зачастую получили отрасли из числа родственных. В таблице 8-2 приводятся некоторые примеры.

При диверсификации японские фирмы почти все ориентировались на родственные производства<sup>18</sup>. Жесткий порядок в отношении приобретения чужих ценных бумаг, закрепление значительной доли за долгосрочными инвестициями со стороны различных институтов и некоторые другие меры резко ограничивают слияние. Диверсификация в большинстве своем проходит за счет внутреннего развития. Приоритетность же внутреннего развития, в свою очередь, делает диверсификацию почти необходимостью. Движущая сила внутренней диверсификации часто направлена на перемещение людских и производственных ресурсов. Главным результатом является эффективное перемещение рабочей

Таблица 8-2. Происхождение успешных японских производств

| Отрасль               | Отрасль, из которой она выросла      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Пишущие машинки       | Швейные машинки                      |
| Автопогрузчики        | Грузовики, строительное оборудование |
| Видеомагнитофоны      | Телевизоры, бытовая аудиотехника     |
| Копировальная техника | Фотоаппараты                         |
| Факсимильные аппараты | Копировальная техника                |
| Роботы                | Станки, двигатели                    |
| Синтетические волокна | Натуральные волокна (шелк)           |
| Углеродистые волокна  | Синтетические волокна                |

силы из отрасли в отрасль, что способствует повышению уровня производства.

Родственная отрасль часто появляется или укрепляется, когда базовая отрасль достигает зрелости, а конкуренты сталкиваются с давлением излишних мощностей. Чтобы сохранить занятость и продолжить рост, многие (если не все) конкуренты из базовой отрасли одновременно внедряются в родственные производства (напомним, что в Японии сильна тенденция подражания друг другу). Поскольку обычно существует несколько производств, а каждая отрасль в Японии имеет много конкурирующих, то как следствие этого появляется большое количество новичков. Так, в факсимильных средствах связи новички появлялись из компаний, производящих камеры ("Кэнон", "Рико", "Минольта", "Коника"), некоторые – из производителей конторского оборудования ("Магусита", "Шарп", "Тошиба"), а некоторые из телекоммуникационной сферы (НЭК, "Фуджицу", "Оки"). Новички привносят опыт из различных областей, еще более стимулируя нововведения, пытаются максимально использовать то, что уже у них есть, и приобретая то, чего пока не было.

Глубоко влияние и поддерживающих отраслей в создании относительных преимуществ во всей японской экономике. Например, японские фирмы по выпуску кондиционеров стали мировыми лидерами в поставке компрессоров. Среди наиболее преуспевающих японских компаний выделяются те, которые имеют сильнейших японских поставщиков.

Крупнейшие японские фирмы часто прибегают к созданию сети мелких подрядчиков и субподрядчиков (известных как "шита-укэ"). Обычно производители и поставщики располагаются вблизи друг от друга, что облегчает обмен информацией, улучшает обслуживание, ускоряет обмен. Более крупная компания иногда владеет частью акций в компании-поставщике, что еще шире открывает доступ к информации. В то же время, несмотря на кооперацию с поставщиками, японские компании ведут ожесточенные споры, и прибыльность поставщиков весьма умеренна.

Япония также имеет важное преимущество, занимая лидирующие позиции в ряде производств, которые в 80-е годы были важнейшими поддерживающими отраслями для многих других. К ним относятся полупроводники, станкостроение, работотехника, современные материалы. Эти позиции, отвоеванные у Соединенных Штатов, создали благоприятные условия для повышения относи-

тельных преимуществ как уже развитых, так и развивающихся новых отраслей.

Таким образом могучие силы привели к созданию разветвленной экономики. Японские компании обладают удивительной способностью пользоваться полученными выгодами. Они подчеркивают взаимовыгодность долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками. Главной функцией "кейрецу" (групп компаний, объединенных акционерным капиталом) и "шита-укэ" является облегчение взаимного обмена связанных друг с другом компаний. Компании, свободно объединенные в японских группах, ждут друг от друга подсказок и вводной информации о новой продукции, новых производственных процессах, новых сферах деятельности. Японские отраслевые ассоциации также способствуют установлению связей между поставщиками и покупателями через сбор информации и исследования. Упомянутые ассоциации часто охватывают различных поставщиков, покупателей и отрасли, обеспечивая тем самым функционирование кластера. Это все создает социальную традицию образовывать группы компаний, что ведет к желанию сохранить близкие личностные отношения (например, между членами одного выпускного курса высшей школы или университета).

Поддерживающие отрасли можно выделить еще по двум важным причинам, заслуживающим упоминания. Во-первых, в связи с японскими торговыми компаниями. Эти огромные фирмы, обладающие хорошо развитой мировой сетью, помогли многим японским компаниям внедриться на иностранные рынки. Они до сих пор играют важную роль в маркетинге в малых и развивающихся странах и являются важным источником информации для японских компаний, испытывающих недостаток зарубежного персонала, а также для небольших и неопытных на международной арене компаний.

Другой важной поддерживающей отраслью является сфера массовой информации. В отличие от Швеции или Германии, Япония уже давно имеет коммерческие радио (с 1951 г.) и телевидение (с 1953 г.). В стране существуют полдюжины национальных газет (например, "Асахи", "Майнити", "Никкей"), которые продаются по всей стране, имея утренние и вечерние выпуски. Распространены издания, выходящие еженедельно и дважды в месяц.

Средства массовой информации и рекламы развиты в стране очень хорошо. Япония стоит на втором месте после США по объему ежедневной телерекламы. Это было самым большим подспорьем для японских компаний – производителей потребительских товаров длительного пользования, когда те искали пути проникновения на рынки США и Великобритании и требовались обширные исследования. В отличие от немецких и шведских компаний, японцы могли получать необходимую информацию, не выезжая из дома.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Иерархия и дисциплинированность японской фирмы – отражение общественного развития, японской системы образования, практики пожизненного найма в крупнейших компаниях. К тому же взаимодействие и субординация

индивида по отношению к группе являются здесь нормой. Налицо уникальная способность координации через выполнение должностных обязанностей. Проектные группы часто используются для вычленения важного направления из иерархической структуры. Все это ведет к сокращению времени внедрения нового вида продукции.

Взаимоотношения между работниками и управляющими строятся на взаимном уважении, и столкновения между этими группами редки. Правда, так было не всегда. В 30-х и начале 50-х годов в Японии случались трудовые столкновения. Хорошие отношения всегда поддерживались с помощью гарантированной занятости, приглашения в руководство профсоюзного представителя и соблюдения взаимного уважения. Внутрифирменные профсоюзы также воспитывают дух сотрудничества между компанией и профсоюзом<sup>19</sup>. Взаимоотношения между рабочими и управленческим персоналом не создают сложных препятствий для новаторства или для перемен в правилах работы.

Многие наиболее талантливые японцы идут на работу в компании<sup>20</sup>. После второй мировой войны многие лучшие инженеры пришли в текстильные, а позднее – в металлургические компании. Затем поток устремился в компании по производству бытовой электроники, такие как "Сони" и "Мацусита". Сегодня этот список возглавляют компании НЭК и ФАНУК.

Инженеры – это рулевые многих ведущих японских производственных компаний. Вера в научно-исследовательскую работу, в самые современные предприятия и оборудование почти приобретала форму религии. Высшее руководство многих ведущих компаний – те самые предприниматели, которые стояли у истоков своих компаний после войны. Это поколение менеджеров, обладающее смелыми взглядами на будущее, страстно стремилось к созданию таких компаний, деятельность которых распространялась бы на весь мир, а производство базировалось на технологиях будущего. По мере того, как это поколение будет уходить в отставку, цели японских фирм могут существенно сместиться в сторону замедления темпов нововведений.

Японские компании почти неизменно принимают стратегию стандартизации и массового производства. Во многих производствах, например фотоаппаратов, подъемных механизмов, пианино, телевизоров, компаниям удалось достичь своих преимуществ сначала благодаря производству относительно стандартных моделей в больших объемах и переводу производственных процессов с полукустарного производства к сборочным конвейерам. Постепенно достигались все более высокие уровни автоматизации. Такой подход привел японскую экономику к лидерству или доминированию в наиболее стандартизированных сегментах экономики.

Японские фирмы смогли достигнуть этого в 60-х и 70-х годах в немалой степени благодаря способности быстро приспосабливаться к национальным и международным стандартам, в то время как многие компании за рубежом все еще боролись за сохранение привычных для них вариантов. Правительство осуществило раннюю стандартизацию в ряде производств, включая швейные машинки, чипы памяти, факсимильные машины. Японские промышленные стандарты (JIS) долгое время помогали стандартизировать различные компоненты и узлы. Стандартизация ликвидировала неуверенность по основным параметрам

рам и означала, что фирмы должны конкурировать по другим характеристикам и по уровню производительности. С достижением технологического лидерства японские фирмы стали еще большими поборниками соблюдения стандартов. Противоречия в стандартах в области видеомагнитофонов и видеокамер могут служить тому примером. МИТИ продолжает играть активную роль, оказывая давление на фирмы в интересах согласования стандартов и для стимулирования тем самым дальнейшего развития отрасли.

Японские фирмы укрепляют свои позиции с помощью создания устойчивых серий, даже потоков новых моделей. Обычно это относительно стандартная продукция, содержащая широкий набор дополнительных характеристик и элементов, часто произведенная с использованием гибких производственных технологий. В результате происходит микросегментация, а иногда и трудно воображимое расширение модифицированности одного продукта. Частично это происходит из-за спроса, о чем писалось выше, частично из-за роли, которую играют сбытовики в Японии.

Наравне со стандартизацией и массовым производством повышенное внимание уделяется качеству товара. На самом деле стандартизация и автоматизация рассматриваются многими японскими компаниями как единственный путь к достижению очень высокого качественного уровня. Давление со стороны потребителя является причиной постоянной озабоченности о качестве. Важную роль сыграла и национальная программа повышения качества продукции, проведенная в 50 – 60-е годы в целях преодоления сложившегося представления о японских товарах только как о "дешевых". Плохое мнение о японской продукции за границей стало той силой, которая побуждала менять японскую экономику. Забота о качестве уже вбита в голову каждого японца и даже обрела форму престижного "приза Деминга", присуждаемого ежегодно за превосходное качество.

Японские фирмы часто определяют свои цели объемом и долей на рынке. Это отражает желание сохранить занятость (сделав затраты на труд фиксированными) сильной верой в преимущества фирмы и желанием превзойти конкурентов. Данные о производстве и доле на рынке можно получить почти по всем отраслям японской экономики, в то время как в США и других странах эта информация довольно скудна. Компании сравнивают свои позиции по доле на рынке, а ослабление этих позиций вызывает у них неудовлетворенность собой и стимулирует решительные действия. Рабочие определяют свой статус в немалой степени тем, насколько хорошо идут дела и у их компании. Доля на рынке – основная цель, если, конечно, компания не несет убытки. В этом случае все силы направлены на сохранение жизнеспособности предприятия.

Японские рабочая сила и владельцы капитала имеют долгосрочное обязательство перед компанией и отраслью. Ставка процента в Японии невысока, что снижает стоимость капитала и поощряет инвестиции. Банки и другие институты, которые владеют долей в компаниях, проводят активную корпоративную политику. Беспокойство о стоимости акционерного капитала со стороны как основного инвестора, так и управленческого аппарата минимально по сравнению с необходимостью обеспечения длительного благополучия компании. Оплата управленцев мало зависит от краткосрочных результатов. Прода-



жа либо закрытие предприятия – редкое явление, хотя и становится теперь более обычным делом.

Еще одна особенность, которую приходится наблюдать в японских компаниях, касается мотивации, наличия определенного пессимизма и неуверенности. Почти все японские менеджеры могут предоставить вам список с десятком самых насущных проблем на данный момент, выяснение же сильных сторон вызывает головную боль. Это еще одна из сил, которая удерживает японскую экономику от самолюбования.

Японские компании принимают международный вид, но в меньшей степени это связано с пребыванием на мировых рынках (как это было с компаниями США) или с интернациональными традициями (что характерно для Швеции и Швейцарии). Основной толчок дают внутренние условия. Если имеются большой внутренний рынок, ожесточенная национальная конкуренция и избыточные мощности, то это зачастую приводит к необходимости инициировать международные продажи. Ориентация на достижение определенной доли на рынке приводит к необходимости изменить соотношение в мировом производстве <sup>21</sup>. Пример Японии показывает, как языковые навыки могут влиять на эффективность экспорта. Японцы испытывают трудности при изучении западных языков, но огромное желание заниматься экспортом служит сильнейшим побудительным мотивом.

Как только ведущие японские компании создали для себя международные сети, процесс глобализации заметно ускорился. Однако до самого последнего времени их зарубежная стратегия в незначительной степени строилась на прямых иностранных инвестициях и ориентировалась почти полностью на экспорт. В этом состоит основная причина того, почему доля японских компаний в мировом экспорте так высока. Концентрация же производства в самой Японии мешала достижению успеха в таких отраслях, где для достижения конкурентных преимуществ требовались значительные иностранные инвестиции, в частности в производстве фасованных потребительских товаров, в сфере услуг и т.п.

Эти тенденции в структуре и управленческой философии компаний привели японские фирмы к определенному набору отраслей и отраслевой сегментации. Японские фирмы чувствуют себя неуютно в тех отраслях и сегментах, где требуются высокая степень учета запросов индивидуального заказчика, узкая направленность, существенное послепродажное обслуживание и незначительные партии выпуска.

Данное исследование показывает, что главнейшей составляющей японского успеха является природа внутренней конкуренции. Несмотря на то что в структуре "дзайбацу" была сконцентрирована экономическая мощь довоенной Японии, ее развал, осуществленный союзными войсками, вызвал такой уровень конкуренции, какого не было ни в одной стране. По существу, во всех важнейших отраслях, где Япония достигла мирового уровня конкурентоспособности, существует несколько конкурентов, а иногда счет идет на десятки (см. табл. 3-2, гл. 3)<sup>22</sup>. Многие из причин этого явления были уже описаны выше.

Расширение национальной конкуренции вместе с давлением со стороны

спроса, направленные на достижение соответствующей доли на рынке, создают базу для нововведений и перемен. Идет конкуренция равных или примерно равных по силам субъектов, что значительно отличается от ситуации, когда есть один явный лидер и идущие вслед за ним. Непрерывная борьба за долю на рынке, сильнейшая приверженность своему производству, знающие и требовательные потребители – все это работает против появления стабильных олигополий<sup>23</sup>.

Конкуренты очень внимательно изучают друг друга. Компании активно инвестируют в крупномасштабные производства, часто – все и одновременно. Лидеры в отрасли постоянно меняются. За краткий период ведущие фирмы на рынке факсимильных аппаратов менялись три раза, фотоаппаратов – два раза. Погоня за модным товаром является основной причиной изменений на национальном рынке, ибо японские потребители стремятся поспеть за новейшими и более престижными моделями. Успех одной компании вызывает энергичные ответные меры со стороны конкурентов.

Конкуренция носит отчетливо личностный характер. Центральное место занимают эмоции и престиж. Каждый стремится превзойти основного конкурента, а доля компании на рынке является делом чести. Например, в компании "Сони" очень популярен лозунг «Бей "Мауситу" постоянно!». В таких условиях национальная доходность иногда намного ниже получаемой на международных рынках (хороший тому пример – производство шин и автомобилей незадолго до недавнего бума, резко повысившего внутренний спрос на новейшие модели)<sup>24</sup>. Конкуренция не всегда связана с ценой, особенно по потребительским товарам, где каждый из конкурентов имеет свою собственную сбытовую систему, а ожесточенная конкуренция идет фактически по всем параметрам. Для японских компаний борьба с иностранным конкурентом кажется облегчением.

Ряд других важных благоприятных последствий происходит из-за наличия национальных конкурентов. Во-первых, любые основные факторные преимущества, например низкая стоимость рабочей силы или дешевая сталь, уже не действуют. Это направило японские компании в сторону автоматизации, повышения технологии, на поиск новой продукции, чтобы превзойти конкурентов. Японские компании перешли от основных факторных преимуществ к более устойчивым источникам относительных преимуществ. Во-вторых, борьба на национальном уровне стимулирует поддерживающие отрасли и конкуренцию в области найма и подготовки работников.

В то время как суровая борьба на национальном уровне ведется практически во всех отраслях, в которых Япония добилась международного успеха, она полностью отсутствует в крупных секторах экономики. Так, в строительстве, сельском хозяйстве, пищевой промышленности, бумажном производстве, бытовой химии, производстве волокон существуют картели и другие сдерживающие конкуренцию факторы. Некоторые из них санкционированы правительством. По существу, ни одной из этих отраслей не удалось добиться международного успеха. Кроме того, существование ограничителей на национальную конкуренцию в этих отраслях привело иностранных наблюдателей к ошибочному мнению о том, что все японские отрасли подвержены картелизации.

Отсутствие эффективной конкуренции в крупных секторах национального хозяйства – опасный сигнал и представляет собой серьезную помеху для перспектив экономического развития Японии, о чем речь пойдет ниже.

Образование нового бизнеса в Японии отличается динамикой и осуществляется через внутреннюю диверсификацию уже существующих компаний. Такая диверсификация обычно тесно связана с основным производством и редко происходит за счет приобретения новых предприятий. В результате идет расширение и углубление кластеров.

Условия создания полностью новых компаний в Японии вполне благоприятные и продолжают улучшаться, хотя и далеки еще от условий в США. Большинство самых образованных и самых умелых японцев все равно стремится попасть в крупнейшие компании с самым высоким социальным статусом. Фирмы на базе университетских исследований возникают редко, как, впрочем, и такие, которые образованы покинувшим крупную компанию управляющим. Венчурный капитал для создания независимых фирм очень незначителен, а так называемый венчурный капитал филиалов японских фирм совершенно не расположен к риску и с неохотой идет на инвестирование незарекомендовавших себя новых компаний. Свою главную функцию они видят в финансировании небольших, но уже крепко стоящих на ногах компаний.

Тем не менее в Японии появилось много новых компаний, особенно в сфере услуг. Желание частных лиц пойти на риск в Японии оказалось даже выше, чем в Швейцарии или Германии. Кроме того, крупнейшие компании создают высокоавтоматизированные филиалы в некоторых развивающихся отраслях, например связанных с программным обеспечением. Иногда новые фирмы отрываются от больших компаний. Так, ФАНУК когда-то был отделением "Фуджитсу". Все это благоприятно влияет на успех как в слабо, так и в сильно концентрированных отраслях, где имеются другие благоприятные условия в конкурентном "ромбе".

### Роль правительства

Японское правительство играло быстро изменяющуюся и часто мало заметную роль в тех отраслях, в которых страна добилась конкурентного преимущества. После второй мировой войны эта роль была довольно тяжеловесной. Правительство регулировало направление капитала и скудных материальных ресурсов (например, стали) в некоторых секторах, ограничивало иностранное вмешательство, обговаривало лицензионные условия на иностранную технологию, понижало ставку процента, оказывало различную помощь в экспортных операциях.

Первые успехи в сталелитейной, судостроительной отраслях, производстве швейных машинок связаны в то же время и с конструктивной ролью правительства. В тех рыночных сегментах, где вели конкурентную борьбу японские фирмы, важную роль играла цена. Многие из этих отраслей были капиталоемкими. Для достижения же конкурентного преимущества требовалось наличие модернизированных, крупномасштабных производств. Поэтому мощные пра-

вительственные рычаги были очень важны. Важнейшие японские отрасли могли спокойно выходить за пределы основных факторных издержек.

Но и на более ранних стадиях возрождения Японии правительство не теряло контакта с рынком. У страны были преимущества по ряду других детерминантов, таких как условия спроса (на корабли, сталь, мотоциклы), родственные и поддерживающие отрасли (швейные машины), которые влияли на достижение успеха наравне с отчаянной национальной конкуренцией. Важно также признать, что в других крупных и важных отраслях, таких как химическая, производство пластмасс, аэрокосмическая, самолетостроительная, непродовольственные услуги, в которых Япония не могла создать сколь-нибудь важных преимуществ, активные попытки правительства развивать эти отрасли не имели большого успеха. Компании, которая могла бы конкурировать на международном уровне, так и не появилось.

В ряде отраслей правительство ошибочно пыталось ограничить число японских конкурентов<sup>25</sup>. Это имело место в сталелитейной, автомобильной, металлообрабатывающей отраслях, в выпуске компьютеров. Нежелание японских компаний подчиняться правительственным планам консолидации выливалось в более ожесточенную борьбу на национальном рынке, что благотворно сказалось на международном рынке. В 80-х годах МИТИ стало отчетливее осознавать роль национальной конкуренции, хотя тенденция к ее ограничению все еще сохраняется.

В целом можно сказать, что более всего отличает японскую стратегию развития от французского индикативного планирования и других способов планирования национальной экономики намного большая степень конкурентной борьбы. Большое число энергичных соперников, которые ведут борьбу по всем направлениям, — пожалуй, самое важное звено японского успеха. Это существенно отличается от стратегий, строящихся на тактике так называемых национальных лидеров, которая отчетливо была направлена на статическую эффективность. Защита японской промышленности не привела бы к появлению компаний мирового уровня без непрекращающейся местной конкуренции. Решающий аспект защиты японского рынка заключался в том, что иностранные конкуренты на самом деле понемногу вводились в экономику в соответствии с графиком, устанавливающим постепенную либерализацию. Такой подход оказывал значительное влияние на развитие японской промышленности. Показателен пример совместного предприятия между "Катерпиллар" и "Мицубиси", которое во многом явилось причиной ренессанса компании "Коматцу", бывшей в то время неэффективным производителем строительного оборудования.

Японская правительственная стратегия возвела факторы спроса на необычайно высокий уровень. Например, в производстве факсимильных аппаратов важную роль сыграло разрешение передачи такого рода связью официальных документов и подключения аппаратов к обычной телефонной сети. Стимулы для оптовиков и другие нововведения (например, лизинговые компании исключили необходимость делать полную покупку) послужили стимулирующим фактором в таких важнейших отраслях, как робототехника.

Государственная стратегия ускорила стандартизацию ряда производств (к примеру, фототехники, швейных машин) и как следствие усилила конку-

рентную борьбу. Правительство выступило крупнейшим оптовым покупателем ряда товаров (например, пианино для музыкальных классов общеобразовательных школ). Правительственные закупки очень благотворно влияли на повышение технологичности производства поставщиков. Еще одним важным шагом оказания давления на фирмы в целях удовлетворения запросов потребителей служила кампания по повышению качества, по результатам которой вручался "приз Деминга" и следовало поощрение со стороны инспекции по экспорту.

Примечательно было также внимание к родственным и поддерживающим отраслям. Начиная с Временных правовых мер для машиностроения и электроники (1971 – 1978 гг.), акцент делался на производстве машинного оборудования и его компонентов. Это послужило углублению кластеров во многих секторах.

Еще одним уникальным направлением правительственной политики, имеющим немалые традиции, является способность подавать промышленности соответствующий сигнал. С помощью наглядных докладов, совместной предпринимательской деятельности, академических и правительственных комитетов, широко рекламируемых кампаний совместных исследовательских проектов, которые приковывали внимание к новым технологиям и др., МИТИ, в частности, искало способы, как слегка подталкивать и влиять на нововведения и изменения в компаниях. В результате повышалось стремление и определялись препятствия, которые требовалось преодолеть при сохранении самостоятельности компаний. Хороший пример для иллюстрации: программа по привлечению внимания к обеспечению энергосбережения. Целью является содействие совершенствованию промышленности.

Японское правительство применяло разные стратегии по мере развития экономики (многие описания японской модели успели устареть 10 и более лет назад). Прямое вмешательство существенно снизилось. Возрастает значение параметров спроса. Роль правительства Японии в последнее десятилетие все более напоминает роль проводника. Многие формальные полномочия МИТИ потеряли свою актуальность, хотя эта организация все еще обладает значительным влиянием. Впрочем, этого вполне достаточно, и не только в связи с протестами мирового бизнеса против целей этой страны, но в большей степени в связи с тем, что старая модель просто не соответствует уровню развития Японии (подробнее об этом – в гл. 10). Сегодняшние успехи Японии связаны не с фактором цен, а с ускоренным обновлением и желанием осуществлять инвестиции.

Для оценки японского успеха следует учитывать также разрушительное влияние государственной политики на конкурентные преимущества в ряде важнейших областей экономики. Регулирование и централизованный контроль за здравоохранением, например, сильно тормозили новационный процесс. Политика в области образования снизила реакцию школ и университетов на нужды экономики и ограничила благоприятное влияние университетской науки.

Самое важное, что правительственная политика в ряде отраслей подрывала основы конкуренции и поддерживала неэффективные производства, понижая общую эффективность экономики. Ограничительные меры в розничной тор-

говле и сбыте, например, помешали созданию эффективных предприятий и привели к тому, что японский национальный рынок идет не в ногу с другими странами. Закон о регулировании деятельности в розничной торговле в крупных магазинах ограничивает возможности крупных сбытовиков открывать новые магазины и конкурировать с маленькими магазинами. Защита табачного и сельскохозяйственного производства привела к неэффективности этих и связанных с ними отраслей.

Ограничения конкуренции в той или иной форме также вызывают неэффективность во многих других сферах. Санкционированные МИТИ "спады" и "рационализаторские" картели, которые поддерживали конкуренцию, по существу, являлись протекционистской мерой, сохранившей неэффективные фирмы в десятках отраслей. Лишь горстка из более чем 60 отраслей достигла значимого международного успеха.

Таким образом, Японию можно охарактеризовать как страну, в которой бок о бок стоят отрасли с сильнейшими конкурентными возможностями и обширные области, где конкуренция очень слаба или вообще отсутствует. Эти и другие примеры отражают сложный баланс политической власти, которая ведет к вмешательству в некоторые отрасли за счет потребителей. Они также свидетельствуют о том, что творцы экономической стратегии отказываются от традиционных ролей слишком медленно. Все это является опасным сигналом для будущего.

### Роль случая

Случайность и связанные с этим события сыграли важную роль в обеспечении японского успеха в ряде отраслей. Вторая мировая война дала толчок многим сдвигам. Оккупационные власти начали слом структуры "дзайбацу", внедряя конкуренцию в экономику. Как и в Германии, важность этого события трудно переоценить.

Последствия второй мировой войны также принесли поток технологии из США и создали возможность и необходимость возведения экономической базы с нуля. В связи с тем что национальный спрос в Японии начал расти позднее, нежели в других развитых странах, японские компании часто оказывались в положении, когда инвестиции вкладывались в более современные предприятия, чем те, которые были у иностранных конкурентов. На ранних этапах правительственная политика в ряде отраслей (особенно в сталелитейной) выражалась в том, что для строительства более эффективного предприятия требовалась полная ликвидация старого, что обещало модернизацию.

Корейская война дала серьезный толчок развитию японской экономики. Она помогла развить производство грузовиков, которые были одним из первых иностранных заказов. Токийская Олимпиада 1964 года ознаменовала еще одну веху на пути включения страны в мировые рынки. Многие японские компании приложили огромные усилия, чтобы произвести новую продукцию для демонстрации ее во время Олимпиады. Так, например, "Хаттори-Сейко", ведущий производитель наручных часов в Японии, победила в борьбе за право высту-

пать официальным "часовщиком" Олимпиады, что дало мощный толчок как для внутреннего прогресса компании, так и для ее широкой известности за рубежом. Ко времени Олимпиады значительно улучшилась инфраструктура.

Еще одной важнейшей предпосылкой японского восхождения во многих отраслях явились общие технологические тенденции, ориентирующиеся на электронику и современные производственные технологии. Когда японские компании пробивали себе путь, чтобы достигнуть преимущества над иностранными (а попутно и местными) конкурентами, эти важнейшие факторы структурного изменения раз за разом давали им новые рычаги. Иностранные конкуренты, нередко имеющие первоначальные преимущества, но базирующиеся на более старых технологиях, оказывались в замешательстве.

И наконец, большую помощь многим японским отраслям оказала серия потрясений, начиная с действий правительства Никсона, затем "нефтяного шока" и кончая падением курса иены в середине 80-х годов<sup>26</sup>. Каждое из этих потрясений приводило к мероприятиям, которые в конечном счете сыграли важную роль в создании национальных конкурентных преимуществ. Учитывая сильную национальную конкуренцию и некоторые другие обстоятельства, о которых говорилось выше, японские компании обладали уникально агрессивной реакцией на возникающие новые обстоятельства.

### Япония в перспективе

История успеха Японии пронизана динамизмом. Японские компании были вынуждены осуществлять ускоренные и непрерывные новшества, которые зачастую шли впереди запретов мирового рынка. Компании неуклонно повышали свои конкурентные преимущества, а не почивали на лаврах<sup>27</sup>. Японская экономика сформировала конкурентные кластеры и усовершенствовала систему взаимосвязи отраслей.

Высокие темпы капитальных инвестиций, ускоренный рост производительности и быстро растущий доход на душу населения (см. табл. 7-1) являются некоторыми из общих показателей, которые свидетельствуют о процессе подъема. Еще одним убедительным подтверждением этого являются сдвиги в доле экспорта в 1978 и 1985 годах в конкурентных отраслях, что показано на рисунке 8-3. Доля Японии в мировом экспорте достигла 15% и более в количестве отраслей, в 2 раза превышавшем число теряющих свои позиции. Преимущество достижений над потерями особо выделяется в современных производствах, таких как полупроводники и компьютеры, транспортные средства, продукция для офисов, развлечений и отдыха, бытовая техника для дома (включая кондиционеры). Существенные успехи различных производств свидетельствуют о том, что именно современные отрасли достигают впечатляющей ширины и глубины: Япония добилась преимущества в 29 отраслях машиностроения, а неудача постигла ее только в одной. Обычно прирост долей Японии в мировом экспорте отмечается в наиболее крупных отраслях зарубежных стран, а также в наиболее быстро развивающихся отраслях по сравнению с теми, где Япония свою долю потеряла (см. табл. В-3). Сокращение доли японских компаний приходится главным образом на менее современную и зависящую

Рис. 8-3. Конкурентные отрасли Японии, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

|                               | Материалы и металлы         |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть и химикаты                        |                |                | Полупроводники и компьютеры |                |                | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |                |                |                             |                |                |   |                |                |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|--|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю |                             |                |                |   |                |                |
| Первичные товары              | 38                          | 9              | 16             | 1                           | 1              | 0              | 13                                      | 8              | 11             | 0                           | 6              | 0              | 52   | 24             | 27             |                             |                |                |   |                |                |
| Производственное оборудование | 6                           | 3              | 2              | 0                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 6  | 3              | 2              |                             |                |                |   |                |                |
| Специализированная продукция  | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              |                             |                |                |   |                |                |
| <b>Всего</b>                  | <b>44</b>                   | <b>12</b>      | <b>18</b>      | <b>1</b>                    | <b>1</b>       | <b>0</b>       | <b>13</b>                               | <b>8</b>       | <b>11</b>      | <b>0</b>                    | <b>6</b>       | <b>0</b>       | <b>58</b>  | <b>27</b>      | <b>29</b>      |                             |                |                |   |                |                |
|                               | Сложный бизнес              |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство и передача энергии         |                |                | Офис                        |                |                | Телекоммуникации                                 |                |                | Оборона                     |                |                | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              | 13                          | 6              | 1              | 22                          | 17             | 4              | 15                                      | 10             | 6              | 8                           | 7              | 0              | 3  | 3              | 0              | 0                           | 0              | 1              | 61                                      | 43             | 12             |
| Производственное оборудование | 2                           | 2              | 0              | 12                          | 12             | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 2                           | 2              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 16                                      | 16             | 0              |
| Специализированная продукция  | 2                           | 2              | 0              | 17                          | 11             | 1              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 19                                      | 13             | 1              |
| <b>Всего</b>                  | <b>17</b>                   | <b>10</b>      | <b>1</b>       | <b>51</b>                   | <b>40</b>      | <b>5</b>       | <b>15</b>                               | <b>10</b>      | <b>6</b>       | <b>10</b>                   | <b>9</b>       | <b>0</b>       | <b>3</b>   | <b>3</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>                    | <b>0</b>       | <b>1</b>       | <b>96</b>                               | <b>72</b>      | <b>13</b>      |
|                               | Пищевые продукты и напитки  |                |                | Текстиль и одежда           |                |                | Жилищное строительство и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары индивидуального назначения                |                |                | Развлечения и досуг         |                |                | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              | 3                           | 0              | 3              | 6                           | 3              | 6              | 10                                      | 6              | 0              | 4                           | 3              | 1              | 9  | 5              | 1              | 19                          | 11             | 3              | 51                                      | 28             | 14             |
| Производственное оборудование | 4                           | 4              | 0              | 8                           | 6              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 12                                      | 10             | 0              |
| Специализированная продукция  | 2                           | 2              | 1              | 8                           | 2              | 4              | 1                                       | 1              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 1  | 1              | 0              | 5                           | 3              | 0              | 17                                      | 9              | 5              |
| <b>Всего</b>                  | <b>9</b>                    | <b>6</b>       | <b>4</b>       | <b>22</b>                   | <b>11</b>      | <b>10</b>      | <b>11</b>                               | <b>7</b>       | <b>0</b>       | <b>4</b>                    | <b>3</b>       | <b>1</b>       | <b>10</b>  | <b>6</b>       | <b>1</b>       | <b>24</b>                   | <b>14</b>      | <b>3</b>       | <b>80</b>                               | <b>47</b>      | <b>19</b>      |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.



от цены продукцию, как, например, сталепрокат, рыбопродукцию, чернo-белые телевизоры, текстильные товары. К отраслям, где у Японии больше потерь, чем достижений, также относится химическая, по-прежнему остающаяся слабой.

Экономика Японии – это, пожалуй, самый яркий пример того, какую роль играют национальные конкурентные преимущества как система. В отраслях, где был достигнут успех, преимущества группируются вокруг "ромба" и усиливают друг друга. Многие производства выросли из родственных и поддерживающих отраслей. Однажды появившись, местный рынок своим ростом привлекает новых субъектов деятельности. Опытные и разборчивые местные покупатели помогают стимулировать дальнейший инновационный процесс и усиливают конкуренцию.

Быстрое внутреннее насыщение подхлестывает конкуренцию и ведет к необходимости экспортных операций. Сегментная структура национального спроса направляет японские фирмы в незащищенные сегменты, через которые они могут выйти на внешние рынки. Незатихающая ожесточенная борьба на местном рынке вызывает необходимость быстрого внедрения новой продукции и расширения производственных линий. Основные факторные преимущества заменяются преимуществами в современных и специфических факторах, которые, как правило, возникают внутри самой компании вкyпе с возрастающими преимуществами, полученными за счет глобальных стратегий.

Насыщение рынка, интенсивная борьба и желание поддержать занятость ведут к тесно связанной внутренней диверсификации в новых отраслях. По мере того как множество конкурентов вливаются в новые вертикально и горизонтально связанные области, сильная конкуренция выходит за рамки отдельных производств. Приток представителей различных специальностей часто приводит к нововведениям, которые меняют основы конкуренции.

По прошествии времени процесс самоусиления превращал японскую экономику во все более диверсифицированную. По причинам, которые рассмотрены выше, японские компании часто обладают уникальной способностью черпать выгоды из этой диверсификации, что ведет к повышению темпов инновационного процесса. Отдельные факторы помехи (в частности, нехватка энергоресурсов, пространства, рабочей силы, издержки на оплату, а до недавнего времени и валютные проблемы) ускорили процесс развития экономики и глобализировали экономические стратегии. Наличие активной конкуренции в стране, забота о персонале, долгосрочная перспектива – все это означает, что ответом на отдельные сложности были инновационный процесс и рациональная глобализация.

Система детерминантов, превалирующих в Японии, работает не во всех отраслях. Иногда не подходят условия внутреннего спроса, практика управления, действуют неблагоприятные факторы. В некоторых отраслях проблема заключается в том, что иностранные фирмы уже ранее получили фору первопроходцев, которую очень трудно одолеть. Большая группа отраслей была отделена от нормальной конкуренции по той или иной причине и испытывает недостаток динамизма для успешного продвижения за рубежом. Несмотря на это, самоусиливающаяся система создала основные конкурентные преиму-

щества в большом количестве отраслей, а также способность сохранять их в течение длительного периода.

В процессе, с помощью которого японские фирмы добились национальных конкурентных преимуществ, есть нечто зловещее. На Западе старательно придумывали самые различные версии для объяснения японского успеха. Это и теория "Джапэн инк." ("корпоративной Японии"), неомеркантилизм, специфические и национальные цели, которые не ориентированы на повышение уровня жизни. Несмотря на то что Япония применяла протекционизм и продолжает это делать и сейчас в отношении своего внутреннего рынка более, чем многие развитые страны, этим далеко не объясняются национальные конкурентные преимущества. Японской экономикой управляют компании, а не правительство. Импорт готовой продукции, включая автомобили, значительно растет. Внимание к продолжительности рабочего дня, жилью, загрязнению окружающей среды и другим элементам, сдерживающим рост жизненного уровня, проходит через предсказуемый цикл страны, находящейся на уровне развития Японии.

Активная внутренняя конкуренция, требовательный покупатель, кооперирующиеся поставщики и быстрое совершенствование факторов производства обеспечивают наиболее важные преимущества. Часто объяснения этому выводятся из "культурных" факторов. Различные цели японских компаний иногда кажутся нечестными по отношению к американским конкурентам. Эти цели — отражение экономической среды и условий рынка капитала, а не изобретение японского правительства. По временным горизонтам и уровню прибыльности японские фирмы не сильно отличаются от компаний других развитых стран, например Германии и Швеции. Американцы должны научиться рассматривать США, а не Японию, как исключение в этом отношении.

Изучая японский опыт, важно не упускать из виду те провалы и те секторы экономики, в которых производительность низка, что не вписывается в привычные параметры "японского чуда". По многим показателям в Японии сегодня существуют две экономики: одна в высшей степени конкурентна, характеризуется высокой производительностью и быстрым ростом; другая существует рядом, в ней почти отсутствует конкуренция и широко распространено неэффективное производство. В целом производительность японской экономики (как, впрочем, и уровень жизни) все еще очень далека от американской.

В сегодняшней Японии отчетливо проявляются признаки смещения целей в экономике, видно, что правительственные организации ослабляют контроль слишком медленно, прибегая к новым регуляторам. Опыт Японии ярко показывает важность конкуренции и необходимость стратегической модели, если нация рассчитывает продолжать развитие.

## ПОДЪЕМ ИТАЛИИ <sup>28</sup>

Италия присоединилась к ряду наиболее развитых стран в последние два десятилетия. Резко по сравнению с национальным производством возрос экспорт итальянских товаров. Доля Италии в мировом экспорте достигла в 1986 го-

ду 5,2 %, а в 1960 году она составляла 3,2 %. По темпу роста доли мирового экспорта среди ведущих стран Италия уступает лишь Японии. По росту производительности труда и дохода на душу населения страна уступает Японии и Корее.

Опыт Италии особенно интересен по нескольким причинам. Компании этой страны лишь в редких случаях имеют конкурентные преимущества в нескольких отраслях. Страна более известна хаосом в правительстве, низким качеством телефонной связи и других общественных услуг, неэффективными государственными предприятиями и постоянными субсидиями. Италия – одна из стран, которой в наследство досталось очень мало выгодных факторов производства. Ей приходится импортировать значительную часть энергоресурсов и сырья, она даже является чистым импортером продовольствия.

Тем не менее Италия достигла заметного результата в динамизме и способности поднять свои конкурентные преимущества в промышленности. В первые послевоенные годы Италия была страной, где единственным преимуществом в большинстве отраслей промышленности была низкая заработная плата. К началу 80-х годов многие отрасли достигли успеха за счет сегментации, дифференциации и процесса нововведений. Опыт Италии, как и Японии, свидетельствует о силе растущего выравнивания национальных условий и влияния стандартов глобальной конкуренции.

В то же время Италия остается страной контрастов. Ее национальные показатели представляют во многих отраслях впечатляющие успехи, а в других – провалы. Дальнейшее развитие итальянской экономики начинает наталкиваться на такие ограничители, которые будет нелегко преодолеть. Таблица 8-3 представляет 50 ведущих отраслей Италии на 1985 год по доле в мировом экспорте. Присутствие в списке виноделия, обуви и шерстяной одежды, быть может, и удивительно. Более интересным представляется выпуск бытового оборудования и ряда машиностроительных изделий. На долю этих 50 видов производств приходится 27 % итальянского экспорта, что ниже, чем в других странах (то же самое характерно и для доли всего экспорта, приходящегося на 50 ведущих видов экспортной продукции, что отображено в табл. В-7)<sup>29</sup>.

Таблица 8-3. 50 ведущих итальянских отраслей по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли                             | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в итальянском экспорте (в %) |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Овсяная крупа, пшено и другие крупы | 69,5                          | 159 765                           | 3 631                            | 0,20                              |
| Обработанный строительный камень    | 62,2                          | 701 208                           | 5 319                            | 0,89                              |
| Виноградные вина (аперитив)         | 58,1                          | 75 754                            | 513                              | 0,10                              |
| Глазурованная керамическая плитка   | 56,6                          | 866 879                           | 16 437                           | 1,10                              |
| Ювелирные изделия                   | 49,6                          | 2 288 256                         | 19 978                           | 2,90                              |

Таблица 8-3 (продолжение)

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в итальянском экспорте (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Замороженные фрукты                                  | 45,5                          | 247 385                           | 10 159                           | 0,31                              |
| Резиновая и пластиковая обувь                        | 41,9                          | 452 469                           | 20 402                           | 0,57                              |
| Чесанные шерстяные ткани                             | 41,8                          | 278 003                           | 34 861                           | 0,35                              |
| Стиральные машины                                    | 38,2                          | 396 595                           | 32 123                           | 0,50                              |
| Стальные трубы высокого давления                     | 35,9                          | 319 193                           | 11 271                           | 0,40                              |
| Свитеры из синтетических тканей                      | 34,0                          | 631 213                           | 5 419                            | 0,80                              |
| Сумки  | 33,7                          | 343 408                           | 3 978                            | 0,43                              |
| Шерстяные свитеры                                    | 33,1                          | 499 221                           | 55 460                           | 0,63                              |
| Кожаная обувь  | 32,8                          | 3 285 427                         | 178 156                          | 4,16                              |
| Текстильные изделия                                  | 32,3                          | 510 145                           | 48 634                           | 0,65                              |
| Шелковые ткани                                       | 31,7                          | 215 629                           | 53 632                           | 0,27                              |
| Цемент, искусственные строительные материалы         | 31,2                          | 124 617                           | 4 224                            | 0,16                              |
| Стулья и др.   | 30,6                          | 686 124                           | 29 894                           | 0,87                              |
| Фурнитура для готовой одежды                         | 27,8                          | 251 618                           | 24 303                           | 0,32                              |
| Свежий виноград                                      | 27,8                          | 235 494                           | 7 105                            | 0,30                              |
| Морозильники   | 26,8                          | 80 738                            | 3 379                            | 0,10                              |
| Женская верхняя одежда                               | 26,2                          | 491 478                           | 50 159                           | 0,62                              |
| Холодильники   | 26,1                          | 314 900                           | 16 353                           | 0,40                              |
| Мебель деревянная                                    | 25,5                          | 1 026 911                         | 40 390                           | 1,30                              |
| Деревообрабатывающие и керамикообрабатывающие станки | 24,7                          | 485 500                           | 35 141                           | 0,61                              |
| Кожа   | 24,6                          | 452 233                           | 266 542                          | 0,57                              |
| Прочие свитеры, пуловеры                             | 24,5                          | 641 799                           | 16 830                           | 0,81                              |
| Лигнитовый кокс и шихта                              | 24,2                          | 323                               | 1 159                            | 0,00                              |
| Неотбеленная целлюлоза                               | 23,3                          | 20 576                            | 36 907                           | 0,03                              |
| Обувная фурнитура                                    | 23,0                          | 198 785                           | 11 270                           | 0,25                              |
| Оливковое масло                                      | 22,4                          | 131 742                           | 283 534                          | 0,17                              |
| Мебель и фурнитура                                   | 22,3                          | 186 395                           | 14 522                           | 0,24                              |
| Мужские костюмы                                      | 22,2                          | 145 837                           | 17 341                           | 0,18                              |
| Оправа для очков                                     | 22,2                          | 164 124                           | 30 899                           | 0,21                              |
| Фурнитура для вязаной одежды                         | 22,2                          | 186 366                           | 25 954                           | 0,24                              |
| Металлическая мебель                                 | 21,5                          | 5 174 076                         | 11 804                           | 0,22                              |
| Сухие вина   | 20,7                          | 803 915                           | 75 121                           | 1,02                              |
| Антибиотики  | 20,5                          | 321 442                           | 228 622                          | 0,41                              |
| Керамическая декорировка                             | 20,3                          | 114 451                           | 23 432                           | 0,14                              |
| Пряжа с полиамидом бесцветная                        | 20,3                          | 97,411                            | 64 949                           | 0,12                              |
| Расфасовочные и разливочные машины                   | 19,8                          | 464 507                           | 55 063                           | 0,59                              |
| Пальто мужские                                       | 19,8                          | 435 710                           | 99 379                           | 0,55                              |
| Раковины, унитазы                                    | 19,5                          | 77 117                            | 3 781                            | 0,10                              |
| Бытовые плиты, кухонные принадлежности               | 19,5                          | 199 544                           | 27 309                           | 0,25                              |
| Саженьцы, материалы для прививки и др.               | 19,3                          | 26 045                            | 2 750                            | 0,03                              |
| Осветительная арматура                               | 19,1                          | 275 239                           | 26 915                           | 0,35                              |

Таблица 8-3 (продолжение)

| Отрасли                            | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в итальянском экспорте (в %) |
|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Швейные станки для изделий из кожи | 18,6                          | 425 736                           | 100 203                          | 0,54                              |
| Двуокись натрия                    | 18,3                          | 35 690                            | 1 711                            | 0,05                              |
| Ткани из синтетического волокна    | 18,1                          | 753 426                           | 189 393                          | 0,95                              |
| Итого                              |                               |                                   |                                  | 27,16                             |

**Примечание:** В таблицу не вошли данные, если объем импорта составлял менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Примеры национальных преимуществ итальянской экономики намного лучше показаны на рисунке 8-4 и в сводных таблицах 8-5 и В-6. Бросается в глаза большое количество экспортеров и то, что нельзя выделить явных лидеров. Однако все наиболее успешные отрасли организованы по кластерному признаку. Наиболее важный кластер для внешней торговли Италии связан с текстилем и предметами обихода (например, обувь, одежда, сумки, дорожные принадлежности, а также необходимые специализированные поставки и соответствующее оборудование). Следующим важным кластером является производство домашнего оборудования, в том числе различной техники, мебели, светильников, керамических изделий, раковин и ванн, посуды, изделий из натуральных и искусственных камней, а также необходимых сырья и машин. Далее следует кластер, связанный с производством пищи и напитков, в том числе вина, оливкового масла, макаронных изделий, переработанных овощей (в частности, томатов), хотя Италия и является чистым импортером продовольствия, особенно непереработанных продуктов. Позиции Италии в пищевой промышленности сильны, как и в производстве оборудования и машин (например, для виноделия, в виде небольших сельскохозяйственных приспособлений), а также в выпуске готовой продукции.

Другим важным кластером является выпуск предметов индивидуального пользования, в частности украшений, а также оправ для очков и пишущих ручек. Италия имеет сильные позиции в ряде относительно специализированных металлических изделий и специфических материалов и связанного с ними оборудования. Позиции Италии часто слишком узки по ряду категорий, которые даже невозможно отразить в статистике в качестве отдельной строки.

Италия занимает довольно скромные и все слабеющие позиции в транспортном секторе, хотя ее наибольшие успехи приходится на машины и компоненты (например, компания "Пирелли"), а также на специальные автомобили ("Феррари", "Ламборджини", "Мазерати"). Основная сила ФИАТа состоит в производстве маленьких компактных автомобилей — единственной категории, по кото-

Рис. 8-4. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности Италии в 1985 г.

| Первичные товары                        | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ  |   | ЛЕСОМАТЕРИАЛЫ   |
|---|--|---|---|
|   | Металлургия  | Цветные металлы   | Деревообработка   |
|   | Заготовки стальные <sup>2</sup><br>Заготовки горячекатаные<br>Прочий ассортимент<br>горячекатаных изделий<br>Стальной лист <sup>1</sup><br>Стальной толстый лист <sup>1</sup><br>Стальной провод <sup>1</sup><br>Нержавеяка тонкая<br><br>Изделия черной металлургии<br><br><b>Полуфабрикаты черной<br/>           металлургии</b> | Медь и сплавы <sup>1, 2</sup><br>Медный лист и прокат <sup>1</sup><br>Алюминиевый прокат<br>Фольга<br>Профиль алюминиевый<br><br><b>Металлические изделия</b><br><br>Профиль, детали<br>Цистерны<br>Решетка, сетка<br>Гайки, болты<br>Насадки и пр. для инструмен-<br>тов <sup>1</sup><br>Другие изделия из обычной<br>стали <sup>2</sup><br>Слесарный инструмент<br>Стальные цепи и звенья | Различные изделия деревянные <sup>2</sup><br>Дерево-панель и лист <sup>2</sup><br><br><b>Бумага</b><br><br>Печатная бумага, картон, пропитан-<br>ный картон и т.п.<br>Бумажная и картонная упаковка <sup>1</sup><br><br><b>Целлюлоза</b><br><br><b>Неотбеленная сырьевая<br/>           целлюлоза <sup>1, 2</sup></b> |
| Производствен-<br>ное оборудова-<br>ние | Оборудование первичной<br>обработки полезных<br>ископаемых <sup>1, 2</sup><br>Мельницы <sup>1, 2</sup>   | Запасные части для прокатных<br>станов <sup>1</sup><br>Печи промышленные,<br>электрические <sup>1</sup>   | Размольное оборудование<br>и детали <sup>2</sup>  |
| Специализиро-<br>ванная про-<br>дукция  | Прокатные станы<br>Изложницы<br>Кокс, смола <sup>2</sup>   |   |   |
| Услуги                                  |  |   |   |

Первичные  
товары

НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ

ПОЛУПРОВОДНИКИ  
И КОМПЬЮТЕРЫ

Нефтепродукты

Реактивное топливо  
(спирт)<sup>2</sup>  
Керосин  
Смазочные материалы

Металлообразующие неоргани-  
ческие кислоты<sup>1</sup>  
Прочие неорганические  
основания<sup>1,2</sup>  
Прочие неорганические  
химикалии<sup>1,2</sup>

Мини-компьютеры<sup>6</sup>

Органические химиче-  
ские вещества

Фенол, феноспирт  
Полиамиды и производ-  
ные  
Аминокислотные произ-  
водные окислы  
Аминокислоты, исключая  
мочевину  
Эфиры, смазки, ацетаты  
Аминокислоты<sup>1</sup>  
Эфиры, смолы, ацетаты<sup>1</sup>

Пластики

Полиамиды<sup>2</sup>  
Прочие продукты полимери-  
зации<sup>2</sup>  
Хлористый поливинил  
первичный  
Хлористый поливинил в  
изделиях (полоса,  
плита и пр.)  
Готовые пластиковые  
изделия<sup>6</sup>

Неорганические вещества

Оксид натрия (гидроксид  
натрия)

Производственное  
оборудование

Специализирован-  
ная продукция

Услуги

| Первичные<br>товары               | СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС  | ТРАНСПОРТ   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|
|                                   |   | Двигатели   | Грузовики <sup>3, 4</sup><br>Малые пассажирские<br>средства передвижения <sup>3</sup>   |
|                                   | <p>Насосы разные <sup>2</sup><br/>Газонасосы<br/>Газовые и жидкостные <sup>1</sup><br/>Краны и клапаны<br/>Валы, кривошипы, шкив <sup>1</sup><br/>Газожидкостные кон-<br/>трольные инструменты <sup>3</sup></p> | <p>Поршневые двигатели <sup>1</sup></p> <hr/> <p>Транспортные средства</p> <hr/> <p>Моторные вагоны <sup>6</sup><br/>Спецтранспортные средства <sup>1</sup><br/>Тягачи<br/>Велосипеды, кресла-<br/>коляски <sup>2</sup></p> | <p>Стройоборудование</p> <hr/> <p>Бульдозеры<br/>Экскаваторы, прямая лопата<br/>и пр.</p>   |
| Производственное<br>оборудование  | <p>Поливальная техника<br/>Конвейеры, лифты <sup>1, 2</sup><br/>Прочее механическое<br/>оборудование <sup>2</sup></p>   | <p>Станочное оборудование <sup>2</sup><br/>Резательное оборудование <sup>2</sup><br/>Токарные станки<br/>Разметочные станки<br/>Станки доводочные<br/>Конвертеры, ковши,<br/>изложницы <sup>2</sup></p>                     | <p>Газосварочные аппараты <sup>1, 2</sup><br/>Электросварочные аппараты<br/>Механический ручной<br/>инструмент <sup>1</sup><br/>Автоматика производственная,<br/>включая робототехнику <sup>6</sup><br/>Резинопластиковые станки</p>  |
| Специализирован-<br>ная продукция | <p>Насосы, детали компрессоров,<br/>воздуходувки, вентиляторы<br/>и пр. <sup>1</sup></p>  | <p>Запчасти к мотоциклам и<br/>велосипедам<br/>Детали железнодорожных<br/>составов <sup>1</sup><br/>Осветительная аппара-<br/>тура<br/>Автокузова, детали и<br/>запчасти <sup>3</sup></p>                                   | <p>Прочие резинотехнические<br/>материалы <sup>2</sup><br/>Первично вулканизированные<br/>камеры<br/>Покрышки для автомобилей <sup>5</sup><br/>То же для грузового<br/>транспорта <sup>5</sup><br/>Неармированные резиноизделия<br/>Радары<br/>Прокладки, запчасти автомо-<br/>бильные <sup>2</sup><br/>Обработанное стекло</p> |
| Услуги                            | Строительство и<br>техника <sup>6</sup>   | Проектирование <sup>6</sup>   |   |



Первичные  
товары

ПРОИЗВОДСТВО И  
ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ

ОФИС

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ОБОРОНА

*Моторы переменного  
тока и запчасти*

Генераторы переменного  
тока <sup>1</sup>

Прочие генераторы <sup>2</sup>

Изолированный провод и  
кабель

Углеизоляция

*Электрические печатные  
машинки*

Прочее офисное оборудова-  
ние <sup>1, 2</sup>

Печатная продукция

Реклама

Прочая техника (орг-  
техника) <sup>3</sup>

Радиотелефоны, телекамеры  
и запчасти <sup>3</sup>

*Самолеты массой  
2000 – 15000 кг*

Ручное оружие <sup>6</sup>

Запчасти для  
авиатехники <sup>3</sup>

Производствен-  
ное оборудова-  
ние

*Бумагоделательное обо-  
рудование*

Полиграфическое оборудова-  
ние и запчасти <sup>1, 2</sup>

Специализиро-  
ванная продук-  
ция

Услуги

Рис. 8-4 (продолжение)

| Первичные<br>товары                     | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ<br>И НАПИТКИ   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | Основные товары   | Фрукты и овощи   | Напитки  |
|   | <p>Свинина<br/>Мясные изделия <sup>2</sup><br/>Обрушенный рис<br/>Мука пшеничная и пр.<br/>Готовые продукты</p> <p>Торты, пирожные <sup>1</sup><br/>Шоколад<br/>Макаронные и мучные<br/>изделия <sup>2</sup><br/>Овощи разделанные и<br/>консервированные<br/>Джемы и прочие консерви-<br/>рованные фрукты <sup>2</sup></p> | <p>Разные свежие овощи <sup>2</sup><br/>Свежий картофель<br/>Фрукты, орехи и пр. <sup>2</sup><br/>Апельсины <sup>1</sup><br/>Лимоны и грейпфруты<br/>Свежие яблоки<br/>Виноград свежий<br/>Орехи<br/>Замороженные фрукты</p> | <p>Сухие вина<br/>Прочие<br/>Соки фруктовые и овощные <sup>2</sup><br/>Чистый спирт <sup>2</sup></p> <p>Жиры и масла</p> <p>Оливковое масло<br/>Подсолнечное масло <sup>1</sup><br/>Животные масла и жиры <sup>2</sup></p> |
| Производствен-<br>ное оборудова-<br>ние | <p>Сельскохозяйственное<br/>оборудование<br/>Уборочные комбайны<br/>Прочая уборочная<br/>техника <sup>2</sup><br/>Колесные тракторы</p>   | <p>Молочное, винодельное<br/>и прочее оборудование <sup>1, 2</sup><br/>Холодильное, морозильное<br/>оборудование</p>   | <p>Запчасти к морозильникам <sup>2</sup><br/>Упаковочное и разливающее<br/>оборудование<br/>Перерабатывающее сельскохо-<br/>зяйственное оборудование<br/>заводское</p>   |
| Специализирован-<br>ная продукция       | <p>Овсянка, пшено и изде-<br/>лия из них <sup>2</sup><br/>Зерновой фураж <sup>2</sup><br/>Просо <sup>1</sup><br/>Мочевина</p>   | <p>Азотистые, фосфорные и<br/>нитратные удобрения<br/>Фосфориты и фосфаты <sup>1</sup><br/>Нитросульфатные удоб-<br/>рения <sup>2</sup><br/>Стеклопосуда <sup>1</sup></p>  | <p>Прочие пластики <sup>2</sup><br/>Пластиковые бутылки<br/>Крышки<br/>Запчасти для уборочной<br/>техники <sup>1</sup><br/>Стеклопосуда для<br/>термосов <sup>1, 2</sup></p>   |
| Услуги                                  |   |  |  |

Первичные  
товары

**ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО  
И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ**

**Мебель**

**Кресла и пр.**  
*Детали для кресел* <sup>2</sup>  
**Металлическая мебель**  
**Деревянная мебель**  
**Мебель из других мате-  
риалов** <sup>2</sup>  
Лампы, светильники  
Прочая светотехника  
Стекло, керамика,  
резной камень

**Глазурованные детали**  
Прочие необожженные  
кирпичи <sup>1,2</sup>  
**Цементные и прочие из-  
делия из искусственных  
камней**

**Строительный кирпич**  
*Прочие стройматериалы* <sup>2</sup>  
Стекло бытовое  
**Посуда, плитка**  
**Раковины** <sup>2</sup>

Домашнее оборудование и  
принадлежности

**Металлическая бытовая  
техника, плиты, кухон-  
ное оборудование** <sup>2</sup>  
Кондиционеры <sup>1</sup>

Производствен-  
ное оборудова-  
ние

**Резаки камней** <sup>6</sup>  
**Газогенераторы, горелки  
и печи** <sup>2</sup>  
Дерево- и стеклообра-  
батывающее оборудова-  
ние <sup>2</sup>

**Печи на природном топливе**  
**Станки для деревообра-  
ботки или гончарные**

Специализирован-  
ная продукция

**Камень, песок, гравий**  
Глазуровочные, сушильные,  
шпаковочные материалы  
Прочие стеклопромышлен-  
ные материалы <sup>2</sup>

Услуги

**Проектирование** <sup>6</sup>

---

**Стиральные машины**

Сушилки <sup>2</sup>

**Домашние холодильники**

**Морозильные машины** <sup>2</sup>

Оборудование центрального  
отопления

Прочая бытовая техника <sup>2</sup>

Другие бытовые товары

Плетеные изделия

Кухонные изделия

Кухонная посуда

Ножницы садовые

**Рассада** <sup>2</sup>

Электролампы

---

---

---

---

---

Рис. 8-4 (продолжение)

| Первичные товары              | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | Ткани   | Пластик-текстиль  |
|                               | <p>Хлопчатобумажные ткани<br/>Синтетика в кусках<br/>Синтетика готовая<br/>Ткани готовые <sup>1</sup><br/><b>Прочие синтетические ткани</b> <sup>2</sup><br/><b>Шелк</b><br/>Тонкий кардиган<br/><b>Шерстяные чесаные ткани</b> <sup>2</sup><br/>Прочие ткани <sup>2</sup><br/>Прочий трикотаж и специальные ткани <sup>2</sup></p> | <p>Текстиль для станков (обмотка)<br/>Прочее <sup>2</sup><br/>Лен и пряжа</p>   |
|                               |   | Одежда  |
|                               |   | <p><b>Мужские плащи</b> <sup>2</sup><br/><b>Мужские костюмы</b><br/>Мужские брюки <sup>2</sup><br/>Брюки из хлопчатобумажной ткани<br/><b>Женские костюмы</b> <sup>2</sup><br/>Одежда из шерсти и хлопка <sup>2</sup><br/>Юбки<br/>Блузы из хлопка <sup>2</sup><br/>Верхняя одежда<br/><b>Прочие пуловеры, кофты</b> <sup>2</sup></p> |
|                               |   | Багаж   |
|                               |   | <p><b>Чемоданы</b><br/>Разные сумки и пр. <sup>2</sup></p>  |
|                               |   | Принадлежности  |
|                               |   | <p>Меховые <sup>2</sup><br/>Кожаные <sup>2</sup><br/><b>Текстильные</b> <sup>2</sup><br/><b>Чулки-носки</b><br/>Прочие, исключая текстильные изделия <sup>2</sup><br/>Кожаная одежда и фурнитура</p>  |
| Производственное оборудование | <p><b>Станки кожеобработывающие и текстильные</b> <sup>2</sup><br/>Швейные машины<br/>Иглы для швейных машин <sup>2</sup></p>   | <p>Ткацкие, красильные и прочие машины <sup>2</sup><br/>Прядильные, вытяжные и т.п.<br/>Запчасти <sup>1</sup></p>   |
| Специализированная продукция  | <p>Красители органические и синтетические <sup>1</sup><br/>Отходы целлюлозного производства<br/>Прочая синтетика для прядения <sup>2</sup><br/>Нечесаная синтетика, пряжа обработанная полиамидная</p>  | <p><b>Пряжа прямая, полиамидная</b><br/>Пряжа синтетическая грубая<br/>Ткань синтетическая из необработанной ткани</p>  |
| Услуги                        | <b>Проклеивание</b> <sup>6</sup>  | Собственная сбытовая сеть <sup>4</sup>  |

| Первичные<br>товары                     | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  | ТОВАРЫ ИНДИВИДУ-<br>АЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ  | РАЗВЛЕЧЕНИЯ<br>И ДОСУГ                                |
|---|--|---|---|
|   | Лекарства  | Украшения   | Кинокамеры, проекторы<br>и пр. <sup>1</sup>           |
|   | <b>Антибиотики навалом</b><br><i>Лекарства, содержащие<br/>антибиотики</i> | Стразы<br>Прочие <sup>2</sup><br><b>Драгоценности</b><br>Прочие драгоценные мате-<br>риалы <sup>2</sup>   | <i>Пленка проявленная<br/>(кино)</i>                  |
|   |  | Прочее  | Газеты, периодическая<br>печать                       |
|   |  | <b>Оправы для очков</b><br><i>Очки, защитные очки <sup>2</sup></i><br><i>Автоматические, мелкие изделия,<br/>туалетные принадлежности</i><br>Часовые механизмы,<br>корпуса <sup>2</sup><br>Зонты, режущие предметы <sup>2</sup> | Специализированные<br>журналы <sup>6</sup>            |
|   |  |   | Прочая печатная продук-<br>ция <sup>2</sup>           |
|   |  |   | Детская литература, атла-<br>сы, глобусы <sup>2</sup> |
|   |  |   | Игрушки и пр. <sup>2</sup>                            |
|   |  |   | Детские коляски, спорт-<br>товары <sup>2</sup>        |
|   |  |   | <i>Яхты, спортивные суда</i>                          |
|   |  |   | Музыкальные инструменты <sup>2</sup>                  |
|   |  |   | <b>Льжные ботинки</b> <sup>6</sup>                    |
|   |  |   | <b>Велосипеды</b> <sup>6</sup>                        |
|   |  |   | <b>Светоустановки для диско-<br/>тек</b> <sup>6</sup> |
| Производствен-<br>ное оборудова-<br>ние |  |   |   |
| Специализирован-<br>ная продукция       |  |   | Телевизионные трубки                                  |
| Услуги                                  |  |   | Туризм <sup>6</sup>                                   |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6 % или более, но менее чем 21,2 %.

*Курсив* — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4 %.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 8-5. Размер экспорта конкурентных отраслей Италии в широких кластерах

| Материалы и металлы                         |  | Лесопродукты                                |  | Нефть и химикаты                            |  | Полупроводники и компьютеры                 |  | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|--|---|--|--|--|---|--|---|
| Доля в экспорте страны 8,5 (-1,9)           |  | Доля в экспорте страны 1,0 (+0,0)           |  | Доля в экспорте страны 2,5 (0,6)            |  | Доля в экспорте страны 0,4 (+0,0)           |  | Доля в экспорте страны 12,3 (-1,2)               |  |   |  |   |
| Доля экспорта в мировом кластере 4,2 (-0,4) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,9 (0,1)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,6 (+0,0) |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,4 (-0,5) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,6 (-0,4)      |  |   |  |   |
| Сложный бизнес                              |  | Транспорт                                   |  | Производство и передача энергии             |  | Офис  |  | Телекоммуникации                                 |  | Оборона                                     |  | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ     |
| Доля в экспорте страны 3,5 (0,4)            |  | Доля в экспорте страны 6,7 (-4,8)           |  | Доля в экспорте страны 0,8 (-0,4)           |  | Доля в экспорте страны 1,0 (-0,4)           |  | Доля в экспорте страны 0,5 (-0,0)                |  | Доля в экспорте страны 0,3 (-0,2)           |  | Доля в экспорте страны 12,7 (-5,3)          |
| Доля экспорта в мировом кластере 2,4 (0,1)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 3,5 (-1,5) |  | Доля экспорта в мировом кластере 4,0 (-0,9) |  | Доля экспорта в мировом кластере 3,6 (-1,5) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,9 (-0,8)      |  | Доля экспорта в мировом кластере 7,4 (-3,3) |  | Доля экспорта в мировом кластере 3,3 (-1,1) |
| Пищевые продукты и напитки                  |  | Текстиль и одежда                           |  | Жилая застройка и бытовые товары            |  | Здравоохранение                             |  | Товары индивидуального назначения                |  | Развлечения и досуг                         |  | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ     |
| Доля в экспорте страны 8,8 (0,1)            |  | Доля в экспорте страны 19,6 (2,0)           |  | Доля в экспорте страны 9,5 (-0,5)           |  | Доля в экспорте страны 0,6 (0,1)            |  | Доля в экспорте страны 4,3 (0,6)                 |  | Доля в экспорте страны 0,9 (-0,5)           |  | Доля в экспорте страны 43,7 (1,8)           |
| Доля экспорта в мировом кластере 3,5 (0,5)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 12,0 (1,2) |  | Доля экспорта в мировом кластере 13,8 (1,1) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,8 (-0,3) |  | Доля экспорта в мировом кластере 6,6 (1,4)       |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,3 (-1,0) |  | Доля экспорта в мировом кластере 6,7 (0,6)  |

Примечание: Числа в скобках отражают изменения между 1978 и 1985 гг. Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

Условные обозначения:

▨ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

рой его удельный вес не сводится к нескольким процентам на европейском рынке. ФИАТ защищен от японской конкуренции на национальном рынке, где его позиции являются доминирующими<sup>30</sup>.

Кластеры наиболее успешных производств итальянской экономики концентрируются на выпуске готовых потребительских товаров, находящихся на нижней строчке кластерной схемы. На конкурентоспособные отрасли потребительских товаров приходится 47,5% всего итальянского экспорта. Италия является ведущим мировым экспортером текстильной продукции и одежды, домашней утвари, товаров личного потребления, а также стоит третьей в ряду рассматриваемых нами стран по выпуску продовольствия и напитков.

Кластеры в Италии носят очень глубокий характер. Большинство включают конечный продукт (например, одежду), конкурентоспособные производства промежуточных товаров (ткань, дубленую кожу), другое необходимое сырье (синтетические волокна), специальное оборудование, необходимое для данной производственной цепи (машины по переработке кожи, прядильные машины), а также вспомогательные услуги, особенно в области дизайна. Многие итальянские фирмы являются лидерами в выпуске станков или компонентов, относящихся к этому кластеру, которые слишком специализированы, чтобы иметь отдельную торговую классификацию. Поэтому в стране много тесно взаимосвязанных групп компаний (кожаная обувь, лыжные ботинки, сменная обувь после лыжных ботинок).

Как видно из рисунка 8-5, между некоторыми важнейшими кластерами существуют связи. Текстильно-одежная, жилищно-строительная и бытовая продукция, товары личного пользования – все близко связано с модой, стилем, дизайном. Некоторые направления в этих секторах самоусиливаются и расширяются на некоторые поддерживающие отрасли.

Пользующиеся успехом на мировом рынке итальянские отрасли, как правило, образуют средние и мелкие фирмы, которые конкурируют в основном в экспорте при ограниченных вложениях иностранных прямых инвестиций. Отдельные фирмы, как правило, специализируются на производстве узкой номенклатуры товаров<sup>31</sup>. Крупные компании (некоторые из них перестроились в последние годы) обладают незначительной долей в общем объеме итальянской торговли. Среди ведущих итальянских компаний по объемам экспорта только одна из пяти ведущих и пять из двадцати включают крупные фирмы<sup>32</sup>. Хотя в стране есть примеры успешной деятельности крупных компаний, однако они отсутствуют в тех отраслях, где страна добилась наибольших успехов.

Другой бросающейся в глаза особенностью является географическая концентрация наиболее преуспевающих фирм и отраслей. Многие из них (счет может идти на сотни) расположены в одном городе. (Подробнее см. рис. 4-6.)

Кластерная таблица (см. рис. 8-4) также показывает многие секторы, в которых итальянские компании имеют немного или не имеют вообще относительных преимуществ. В стране почти нет выпуска полупроводников и компьютеров<sup>33</sup>, средств телекоммуникации, оборонных отраслей, лесного производства. Бросается в глаза неразвитость производства потребительских электронных товаров и продукции для здравоохранения. Сильные позиции страны в производстве антибиотиков выявляют тот факт, что до недавнего времени Италия не призна-



вала патентов на фармацевтическую продукцию и конкурировала благодаря низким ценам. Так что место страны отражает скорее историческую тенденцию, чем действительно национальное преимущество.

Слабы возможности Италии в производстве и передаче энергии, контрольном оборудовании (исключение составляют некоторые виды производства, которые освоила компания "Оливетти"). Количество отраслей, где у итальянских фирм сильные позиции, очень мало по сравнению с другими ведущими державами, и эти отрасли связаны в основном с химической промышленностью и производством материалов и полуфабрикатов<sup>34</sup>. Большие субсидии искажают чисто статистические данные торговли. Химическая компания ЭНИХЕМ и сталелитейная "Финсидер" — это чисто государственные компании, несущие постоянные потери и в лучшем случае дающие очень незначительную прибыль. В Италии предпринимательство в капиталоемких отраслях часто осуществляется через государственные фирмы (государственные предприятия, многие из которых входят в группу ИРИ, занимающую значительное место в итальянской экономике). Лишь немногие компании обладают конкурентными преимуществами на международном уровне.

У Италии традиционно слабы позиции в сфере услуг. Исключение составляют услуги, связанные с дизайном. Мировыми лидерами в этой сфере являются "Мемфис" и "Артемид" (мебель), "Сотсасс" и "Бонетто" (промышленный дизайн), "Пининфарина", "Бертоне", "Италдизайн" (автомобильный дизайн), "Армани", "Валентино", "Версаче" и "Беллини" (мода). Такого рода компании, как правило, стоят рядом с экспортными отраслями (пошив одежды, производство мебели, ювелирных украшений, специальных автомобилей). По некоторым оценкам, доходы от услуг в сфере дизайна приносят Италии ежегодно около 10 млрд. долл.<sup>35</sup>

Прочные, хотя и не ведущие международные позиции занимают фирмы в области строительства и проектно-конструкторских работ. На долю итальянских компаний в этой области в 1987 году пришлось 12,4 % мировых заказов<sup>36</sup>. Значительные суммы Италия получает от туризма. В других же секторах сферы услуг национальные компании ориентированы на местный рынок и не обладают какими-либо конструктивными преимуществами по сравнению с иностранными компаниями. Особенно отстают в мировой конкурентной борьбе банки и страховые компании.

Рисунок 8-4 демонстрирует, что с 1978 года итальянский экспорт стал все больше отклоняться в сторону наиболее преуспевающих кластеров. Продолжалось углубление этих кластеров, особенно в станкостроении и в некоторых специализированных производствах.

### Параметры факторов Италии

У Италии сравнительно мало унаследованных или социально созданных преимуществ. В стране исключительно мало природных богатств (мрамор является исключением). Постепенно возрастает роль ряда товаров для экспорта, связанных с сельским хозяйством (например, вина, макаронные изделия),

хотя страна лишь наполовину может покрывать свои потребности в продовольствии из-за ограниченности площадей, пригодных для обработки.

В Италии — большой резерв работников со средним образованием. В послевоенный период преимущество создавалось благодаря низкой заработной плате. Однако после 1969 года произошел скачок в сторону ее роста. Примерно в то же время начал осуществляться ряд мероприятий, регулирующих продолжительность рабочего дня, условий труда, существенно осложнилась процедура увольнений. В Италии самые высокие среди всех стран ОЭСР издержки на социальные выплаты по отношению к зарплате (86 %) <sup>37</sup>. Некоторые исследователи считают, что по расходам на оплату труда Италия примерно сравнялась с другими ведущими странами Европы. Они намного превышают расходы в новых индустриальных странах и менее развитых странах Европы (например, Испании, Португалии), которые составляют конкуренцию итальянским компаниям во многих отраслях.

Традиционно о трудящихся Италии судят по мощным профсоюзам и слабой трудовой этике. Хотя это и справедливо по отношению к очень крупным (как правило, государственным) компаниям, оба эти представления не ведут к пониманию успеха Италии на мировом рынке. Профсоюзное движение имеет меньшее влияние в средних и мелких компаниях, а активность самих работников, являющихся членами профсоюзов, в этих фирмах разительно отличается от крупных. Мелкие компании (менее 15 работников) не подпадают к тому же под трудовое законодательство <sup>38</sup>. Итальянцы не любят работать в акционерных компаниях и предпочитают себя чувствовать частью семейной организации, в которой их все знают. Если они принадлежат к такой организации, они работают с полной отдачей, а продолжительность их рабочего дня не уступает японской. Известные на международном уровне итальянские компании зачастую поддерживают дух большой семьи; во главе компании стоит основатель (или его наследник). Эти черты оказывают сильное влияние на природу тех производств, в которых итальянские компании добились заметных успехов.

Неблагоприятным фактором был и остается фактор капитала. И проблема заключается не столько в отсутствии капитала (итальянцы в 1985 г. "сложили в кубышку" 19,6 % доходов, в то время как японцы — 16, а американцы — 7,32 %), сколько в огромном государственном долге и слаборазвитых механизмах размещения капитала. Большой дефицит госбюджета поглотил большую часть накоплений и на длительный период поднял реальные процентные ставки, особенно для небольших компаний. При безналоговом режиме в отношении доходов по государственным облигациям и казначейским ценным бумагам, превышающим 14 %, у инвесторов нет стремления вкладывать средства в рискованные предприятия <sup>39</sup>.

Рынок государственного акционерного капитала до недавнего времени практически не существовал вследствие регламентаций, отсутствия пенсионных фондов или концентрации других институциональных инвесторов. Рынок этот очень мал, скуден и неэффективен. В списке содержится лишь несколько компаний, а количество продаваемых акций относительно невелико. Высока степень нестабильности, а впечатляющие провалы отпугивают инвесторов. Нехватка национальных торговых законов и условия для оказания сильного

влияния на рынке со стороны нескольких крупных инвесторов делают его слабым средством для финансирования растущих компаний. Семейные фирмы в большинстве случаев не желают продавать акции из-за боязни рынка и желания сохранять контроль. Правда, надо отметить, что в 80-х годах ситуация несколько изменилась.

Итальянские банки не занимали активных позиций. Коммерческим банкам запрещено законом скупать акции и осуществлять долгосрочные займы. Поэтому они не играли конструктивной роли в финансировании промышленности, как это делается в Японии и Германии<sup>40</sup>. Большинство итальянских банков прямо или косвенно контролируются государством и чрезвычайно консервативны в своей деятельности. Подавляющая часть банковского капитала идет в большие компании, на реализацию государственных проектов или в государственные компании, а также на покрытие огромного национального долга. Венчурный капитал в стране, по существу, отсутствует.

Частный капитал Италии концентрируется в руках относительно небольшой группы людей, которые мобилизуют его для создания больших групп компаний с частично взаимосвязанным владением и эффективным контролем (группы ФИАТ, де Бенедетти, Феруцци, Пирелли). Эти несколько групп обладают огромным влиянием на рынках капитала и через коалиции иногда являются единственной силой помимо правительства, способной мобилизовать значительные суммы.

Структура финансового рынка не обладает эффективным механизмом для финансирования и поддержания независимых компаний. Большинство итальянских предпринимателей и не посягают на это. Стартовый капитал новых компаний образуется из частных сбережений, доходов и краткосрочных займов. Состояние рынков капитала указывает на то, что итальянские фирмы очень редко преуспевают в капиталоемких отраслях. Львиная доля наиболее успешных производств, таких как текстильное, обувное, ювелирное, керамическое, специализированное оборудование, приборы, не требует больших капиталовложений для выхода на рынок. В капиталоемких отраслях итальянские участники часто представлены государственными (по существу, национальными) монополиями, которые контролируются большими финансовыми группами, имеющими доступ к капиталу. Только некоторые из них имеют конкурентные преимущества на мировом уровне.

Инфраструктура Италии, за исключением дорог, весьма слаба. Телекоммуникационные и почтовые услуги развиты плохо, финансовые услуги оказываются медленно и архаично<sup>41</sup>, транспорт и материально-техническое снабжение зачастую плохо налажены. Переплетение законодательств и государственных монополий в большинстве отраслей инфраструктуры создает в этом секторе экономики трудноразрешимые проблемы. В сфере коммунальных услуг особенно часто бывают забастовки, которые подрывают деятельность транспорта и других отраслей инфраструктуры.

*Механизмы образования факторов.* Позиции, которых добилась Италия, являются следствием как официальных, так и неофициальных созидательных факторов. Итальянская средняя школа дает хорошее базовое образование.

Система научных лицеев (*Liclio scientifico*) и классических лицеев (*Liclio classico*) отличается строгим отбором и требовательным подходом к учащимся, хотя лабораторная база и другие технические средства обучения оставляют желать лучшего (обучение на компьютерах остается исключением).

Однако уникальность образовательной системы Италии заключается в ее внешкольной подготовке на базе конкретных предприятий. Во многих наиболее преуспевающих отраслях имеются богатые традиции, например в текстильной и производстве мебели. Тонкости профессии передаются из поколения в поколение.

Процесс образования фактора в производстве керамической плитки, описанный в главе 5, типичен. Итальянские компании имеют очень сильную семейную направленность, и поэтому для такой семьи характерна тенденция оставаться в определенной области деятельности. Это облегчает процесс передачи профессиональных навыков. Так же, если не более, важна бросающаяся в глаза географическая концентрация итальянских отраслей, когда многие фирмы находятся в одном городе. Географическая концентрация ускоряет аккумуляцию и распространение знаний. В некоторых областях, например ювелирной, существуют имеющие длительные традиции программы подготовки учеников.

В итальянских университетах есть несколько блестящих факультетов. Инженерное дело традиционно считается в Италии престижным. Звание "инженер" пользуется в Италии таким же уважением, как степень доктора в США. Инженерные школы проводят тщательный отбор, а программы обучения на один год длиннее, чем на остальных факультетах. Итальянские инженеры обладают необычайной способностью совмещать технические требования с эстетикой, что берет начало, по мнению некоторых итальянцев, от гуманистических традиций и большого интереса итальянцев к искусству, архитектуре, философии. Однако официальные программы подготовки даже инженеров относительно слабы.

В целом университетское образование Италии отстает от ведущих европейских и мировых учебных центров. Университетская система опирается в Италии главным образом на государство (есть только три полностью частных университета: два в Милане и один в Риме). Факультеты охватывают главным образом традиционные области, постоянно чувствуется нехватка в новых отраслях науки, например компьютерах и электронике. Требуется поднять на новый уровень техническую базу. Программы по подготовке магистров слабы, очень мало возможностей и для получения степени доктора. Поэтому многие итальянцы едут на учебу за границу, однако все равно уступают по этому показателю всем другим рассматриваемым нами странам. Так, в 1987 – 1988 годах в США обучалось 2200 итальянцев, тогда как число студентов из Сингапура составляло 4870 <sup>42</sup>.

Итальянские компании почти не предоставляют возможности для официальных форм обучения, мало поддерживают университеты. Поэтому повышение квалификации, как и все другое обучение, осуществляется на неофициальном уровне в процессе работы. Италия преуспевает, как правило, в тех отраслях, где возможен такой подход к образованию. Если же требуется основательная подготовка в учебных заведениях, то здесь результаты оставляют желать лучшего, как, например, в аэрокосмической и компьютерной отраслях.

Относительно слабо в стране развито проведение исследовательской работы как в университетах, так и в государственных лабораториях и компаниях. Итальянские университеты испытывают недостаток программ по подготовке докторов, которые, как правило, являются сердцевинной многих университетских исследований<sup>43</sup>. Финансирование университетских исследований и государственных лабораторий очень скудное. Конечно, есть и успешные научные разработки, но их результаты распространяются лишь на небольшой круг отраслей. Исследования внутри компаний тяготеют к небольшим, специализированным программам, тесно связанным с основным производством<sup>44</sup>. Итальянские фирмы редко появляются на передних рубежах технологии или в производстве новой продукции.

Тем не менее было бы ошибочным полагать, что итальянские фирмы слабы технологически. Наоборот, во многих отраслях они мастерски адаптируют иностранные технологии и приспособливают их к определенной работе. Технологическое мастерство распространяется не только на продукцию, но и на процессы. Достижение международного признания в ряде отраслей связано с прорывом в технологиях производства и приложения современных гибких производственных линий выпуска традиционных товаров.

Итальянские компании с большим желанием ищут и используют иностранные технологии. Благодаря постоянным поискам и разветвленной сети личных отношений итальянским менеджерам удается чувствовать пульс технологических изменений. Масштабные изменения очень быстро приспособляются к более узкому применению, зачастую благодаря тесным контактам с потребителями.

Из сказанного видно, что самый эффективный производственный фактор в Италии встречается на уровне конкретной фирмы или отрасли. Географическая концентрация фирм ведет к быстрой аккумуляции и распространению знаний. Функционирование экономики является предметом постоянных споров, а конкуренция ведет к быстрому использованию хороших идей и постоянному поиску новых конкурентных рубежей. Национальные технические школы и университеты часто приспособливают свои занятия и исследования к нуждам местной промышленности и чрезвычайно сильно развивают соответствующие области. Компании вносят свой вклад в промышленные ассоциации, которые играют более важную роль, нежели в большинстве других стран, что связано с весьма скромными размерами итальянских фирм-экспортеров. Ассоциации являются спонсорами технических институтов, собирают и распространяют информацию, содействуют экспорту, стимулируют развитие инфраструктуры, взаимодействуют с правительством.

*Последствия некоторых неблагоприятных факторов.* Быстрые нововведения и их адаптация на фирмах частично обусловлены действием некоторых неблагоприятных факторов. Примеры в главах 3 и 5 дают наглядное тому подтверждение. Многие итальянские компании сталкиваются с дороговизной энергоресурсов, нехваткой местного сырья, а также системой законов о труде и других обременительных правил. Возможности итальянских фирм развиваться, преодолевая эти проблемы, впечатляют, будь то за счет нововведений, автоматизации либо благодаря льготным правам для малых предприятий, предусмотренным законами о труде и налогообложении.

В производстве шерстяных изделий, например, итальянские фирмы сталкиваются с неблагоприятными ценами и низким качеством получаемого сырья, то есть неблагоприятными факторами, которые отсутствуют в странах, производящих шерсть (в Великобритании и США). Фирмы из района Прато первыми начали использовать переработанную из вторичного сырья шерсть, ввели ряд других новшеств, например смешивая такую шерсть с искусственным волокном (в этой области у Италии прочные международные позиции). Другой пример – электробытовое оборудование. Требования, связанные с рабочей силой, привели к необходимости создания мелких заводов, выпускающих одну-единственную модель. Во многих отраслях такая специфика часто способствовала автоматизации и достижению максимальной производительности, опережая менее специализированные иностранные заводы. Даже в автомобилестроении условия рынка труда привели к тому, что в Италии автозаводы стали самыми автоматизированными в мире.

Сложные условия для предпринимательства с плохо развитой сферой услуг и запутанной системой законов странным образом создали некое преимущество. Итальянские фирмы чрезвычайно практичны, умеют обходить все преграды и легко идут на адаптацию и импровизацию. Как правило, трудности отступают перед их напором. Многие исследователи связывают успехи в деятельности итальянцев на рынке Африки, Ближнего и Среднего Востока и других развивающихся стран с навыками, приобретенными в длительной борьбе с бюрократической системой Италии.

Настоящий подъем итальянской экономики связан, как это ни парадоксально, с некоторыми неблагоприятными факторами. В 50 – 60-х годах итальянские фирмы удовлетворялись ценовой конкуренцией, базирующейся на дешевом труде. В 1969 году новые законы привели к росту заработной платы и пособий по безработице, процесс увольнения очень усложнился. Система оплаты рабочих также видоизменилась. Это привело к тому, что ряд категорий низкоквалифицированных профессий был переведен на новый уровень оплаты. Ответом на это стало перемещение производств в современные и более дорогостоящие сегменты экономики. В компаниях начался процесс технологического переоснащения и автоматизации. Закончившийся в конце 70-х годов процесс девальвации лиры дал окончательный толчок развитию многих отраслей. Темп роста производительности в обрабатывающей промышленности стал особо заметен по сравнению с другими странами во второй половине 70-х годов (см. табл. 7-1).

Итальянские фирмы не спасовали перед некоторыми неблагоприятными факторами, а добивались преуспевания, используя другие благоприятные условия в конкурентном "ромбе", в частности современный спрос, высокий уровень мотивации, сильную национальную конкуренцию. К началу 80-х годов итальянская экономика существенно повысила свои преимущества. Некоторые неблагоприятные условия в основных факторах производства заставили Италию взойти на новую ступень развития.

Если унаследованные и социально созданные факторные условия относятся к числу наибольших слабостей итальянской экономики, то условия спроса — одна из сильнейших ее сторон. Фактически во всех отраслях потребительских товаров, имеющих национальные конкурентные преимущества, местные потребители наиболее требовательны (это относится к бытовому оборудованию, обуви, ювелирным изделиям, мебели, осветительным приборам, керамике, продовольствию, винам и т.д.). К некоторым этим товарам итальянцы испытывают известную слабость.

Итальянские потребители имеют высший уровень вкуса и моды. Необычайный интерес к дизайну и всем видам искусства многие связывают с тем, что вся страна живет в окружении шедевров. Итальянцы очень чутко улавливают новые тенденции и в числе первых используют новейшие дизайн и характеристики. В расчете на душу населения итальянцы больше других тратят на одежду, аксессуары, обувь<sup>45</sup>. Руководители этих отраслей заявляют, что итальянцы покупают меньше заказных изделий, но больше — высококачественных по сравнению с покупателями из других стран. Требовательность и постоянство спроса на предметы домашнего оборудования отражают и тот факт, что в Италии самый высокий процент домовладения по сравнению с большинством европейских стран<sup>46</sup>.

Искушенность итальянских потребителей в одежде, обуви, керамике, мебели усиливается наличием развитой системы сбыта товаров по всей Италии. Розничная торговля в Италии почти повсеместно мельче и более специализирована на определенной продукции, чем за границей. Местные продавцы очень хорошо знакомы со своей сферой и являются очень знающими и требовательными посредниками в сбыте новой продукции. Итальянские фирмы должны постоянно иметь новые модели продукции, чтобы сохранить свое место на рынке. В результате этого в Италии имеется огромное количество модификаций продукции. Например, в торговле мебелью существует обилие великолепных магазинов, многие из которых специализируются исключительно на одном виде мебели: для ванн, комодов, кухонь, офисов. Они, таким образом, являются важными промежуточными покупателями встроенного оборудования, керамической плитки, светильников, предметов мебелировки контор. Италия — прекрасный пример того, какое значение имеют для развития требовательные потребители, торговые посредники и компании-производители, находящиеся в постоянном контакте друг с другом.

В некоторых отраслях сегментарная структура спроса положительно сказалась на итальянской экономике. ФИАТ наибольшего успеха достиг в производстве малых, экономичных машин. Как на местном, так и на мировом рынках пользуются спросом компактные домашние электроприборы итальянского производства. Совсем недавно Италия стала завоевывать позиции в области встроенного оборудования и приборов, которые комплектуются с мебелью. Активный спрос отражает сильную склонность итальянцев обновлять свои дома и квартиры (новое строительство в связи с законодательством существенно осложнено).

И, наконец, необычные местные условия делают потребление в Италии необычайно высоким в ряде международно признанных производств. Примерами могут служить использование камня и черепицы (благодаря привязанностям и климату), макаронные изделия, кофеварки "эспрессо" (из-за очень большого количества баров, готовящих такой кофе), светильники для танцклубов (это связано с традициями).

Успехи Италии распространяются не только на потребительские товары, что видно из рисунка 8-4. Промышленная продукция, которая пользуется успехом на международном рынке, почти повсеместно представлена полуфабрикатами и оборудованием, которые продаются национальным производителям потребительских товаров, что отражает глубину концентрации в Италии. Примерами могут служить оборудование для дубления кож, изготовления обувных заготовок, для работы с кожей, станки для текстильной промышленности и множество другого специализированного оборудования. В этих отраслях итальянские изготовители конечной продукции являются самыми требовательными покупателями национальной продукции. Конкуренцию ведут на основе постоянных изменений в выпускаемых товарах, стараясь всегда быть на передовых рубежах моды и технологии. Конкуренты из новых индустриальных стран заставили итальянские компании снизить цены и ускорить обновление, что, в свою очередь, привело к давлению со стороны итальянских фирм на своих национальных поставщиков. По аналогичным причинам в Италии находятся и многие ведущие мировые дизайнерские фирмы.

Стратегии и организационные структуры компаний во многих отраслях создают уникальную сегментарную структуру спроса на ресурсы и оборудование. Сотни компаний, стремящихся постоянными изменениями в своей продукции опередить конкурентов, заинтересованы иметь такие поставки и оборудование, которые наилучшим образом учитывали бы их интересы <sup>47</sup>. В сельскохозяйственном машиностроении, например, у Италии нет проблем с той продукцией, которая предназначена для небольших компаний и связана с такими видами сельскохозяйственного производства, в которых Италия занимает ведущие позиции. Местные поставщики без проблем удовлетворяют потребности мелкого бизнеса, когда требуются гибкость и быстрые изменения в продукции.

Италия также добилась международного успеха в ряде других отраслей, в которых покупатели промышленной продукции имеют особо жесткий либо интенсивный спрос. Геологические условия делают Италию сложным местом для строительства, что помогло ей завоевать успех в проектировании инфраструктурных объектов. Итальянская техника строительства делает упор на бетонные сооружения, а не на металлические. Частные стальные компании в Италии, наоборот, высоко конкурентоспособны в мире в производстве арматурного проката и ряде других видов арматуры. Законы о труде во многом препятствуют увольнениям и сокращению рабочих мест с высокой оплатой. Итальянские машиностроительные фирмы и другие поставщики изготавливают продукцию с учетом таких высоких и многосторонних запросов. Автоматизированное заводское оборудование, например, превратилось в одну из основных отраслей экономики страны.



Итальянская экономика, как и японская, получила некоторые преимущества от позднего (по сравнению с другими европейскими странами) начала подъема, что позволило ей развиваться более быстрыми темпами. Это подкрепило широкомасштабное вливание инвестиций в новые предприятия. Успехи итальянского экспорта во многих отраслях начались, когда местный рынок был насыщен. Итальянские изготовители электробытового оборудования, например, предприняли экспортную экспансию после того, как в 1963 – 1964 годах утих послевоенный бум капиталовложений. Экспорт обуви начался в 60-х годах, а строительные-инженерные услуги заявили о себе в мире с падением местных заказов на строительство инфраструктуры в начале 70-х годов.

Успеху итальянского экспорта содействовала и интернационализация итальянского вкуса и стиля. Этому помогли как итальянские, так и зарубежные журналы мод и дизайна, дизайнерские фирмы и "сквозной эффект" родственных отраслей. Мебельщики помогли развитию производства осветительных приборов, а изготовители одежды подхлестнули ювелиров. Интернационализация спроса происходит и через туризм, поскольку многие зарубежные гости Италии, попадая в благоприятную среду, оказываются под влиянием местной моды. По оценке одного из специалистов по спросу, около 10 % обуви в Италии покупают туристы. Это не фиксируется в национальной статистике, что снижает данные о доле страны на рынке.

Слабости Италии также являются отражением условий спроса. Итальянские компании поразительно беспомощны на международной арене в тех отраслях, где основным покупателем продукции является государство. Яркий пример – телекоммуникации, производство и передача энергии, здравоохранение, значительная часть транспортного оборудования и многие виды услуг.

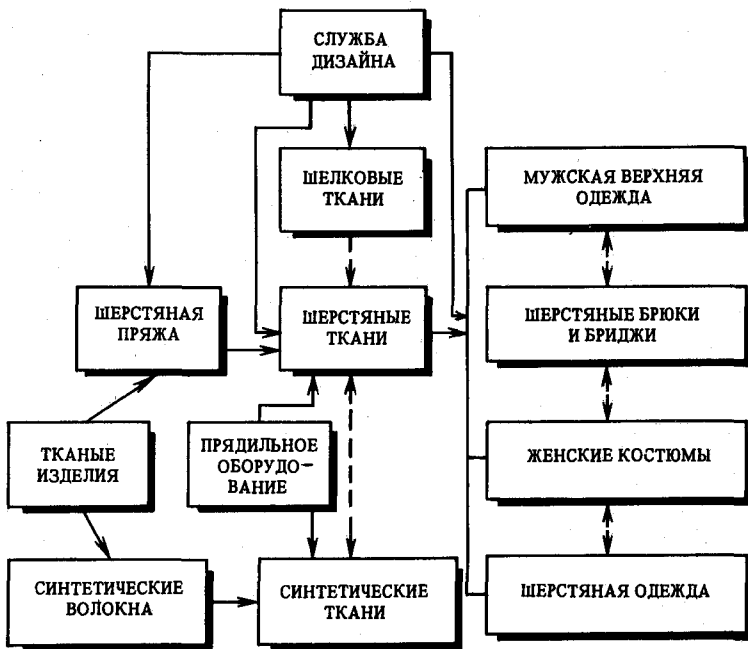
Редко удается добиться успеха тем компаниям, которые продают свою продукцию неконкурентоспособным компаниям. Невелики успехи и многих таких производств, продукция которых предназначена широкому кругу других отраслей. Сплетение отраслей в Италии довольно необычно, в связи с чем итальянским компаниям в отдельности тяжело конкурировать с многопрофильными гигантами Германии, Швейцарии, Японии, США, Великобритании.

### Родственные и поддерживающие отрасли

Для итальянской экономики характерна длинная цепь специализированных, связанных между собой производств, о чем уже говорилось выше. На рисунке 8-6 отражен лишь один пример.

Особенно бросается в глаза вертикальная интеграция между преуспевающими итальянскими отраслями. Горизонтальные связи базируются в основном на сходстве потребительского спроса и каналов сбыта и редко по технологическому принципу, как это имеет место в Германии и Японии. Широкий круг преуспевающих отраслей объединен в комплексе итальянской моды и предметов домашнего обихода.

Кластеры итальянских отраслей часто сосредоточены в определенном географическом районе или регионе. Итальянские поставщики предоставляют великолепные и быстрые услуги своим итальянским покупателям. Новое



**Примечание:** Сплошные линии означают связи поставщиков.  
Пунктиром соединены родственные отрасли.

**Рис. 8-6.** Родственные и поддерживающие отрасли Италии по шерстяным и трикотажным изделиям

оборудование и другая исходная для производства продукция, прошедшие проверку, появляются в первую очередь в Италии. А сильная конкуренция на внутреннем рынке ведет к установлению лучших цен для покупателя <sup>48</sup>. В результате такой концентрации в Италии очень развиты отрасли, связанные с машиностроением.

Постоянный взаимообмен внутри кластеров облегчается родственными узлами, сильными семейными и клановыми связями, которые объединяют многие итальянские фирмы с поставщиками и смежными фирмами, а также духом сообщества. Италия во многом до сих пор является не единой страной, а цепью городов, с которыми идентифицируют себя их жители. Сделки с поставщиками и покупателями в большей степени основываются на личных взаимоотношениях и характеризуются их долговременностью. Обмен мнениями между поставщиками и покупателями происходит практически постоянно. Географическая область стала самообеспечивающейся и самозаряжающейся экономической системой.

Уровни вертикальной интеграции итальянских фирм, как правило, не поднимаются очень высоко. Для фирм характерна узкая специализация. Непрерывность производственной цепи поддерживается многочисленными контактами между такими фирмами, которые часто находятся на одной улице. Характерный

тому пример – известный производитель одежды "Бенеттон". Достигается высокая степень специализации, способность снижать издержки на единицу продукции на тех участках, где они значительны, быстро реагировать на новые требования, предъявляемые к продукции, и расширять ее ассортимент.

Кластеры часто привлекают инвестиции на создание фактора производства, а также инвестиции в совместные проекты, нередко осуществляемые с помощью промышленных ассоциаций. В Италии хорошо развита система торговых ярмарок во многих ведущих отраслях. К примеру, в области Римини, где процветают танцклубы и, соответственно, производства, связанные с их оснащением, ежегодно проводится выставка СИБ/МАГИС, на которой выставляется клубное оборудование, что является важным международным событием для всех компаний, занятых таким бизнесом.

Другой хороший пример влияния кластеров на создание факторов дает область Прато (шерстяные изделия). С помощью пяти промышленных ассоциаций в различных, но связанных между собой производствах ведутся совместная разработка новых технологий, строительство центрального водоочистителя, кооперация в необходимых услугах, закупке сырья и оборудования, постоянно предпринимаются шаги по организации местной инфраструктуры. Конкуренция между фирмами в Прато чрезвычайно сильна, однако концентрация фирм в этой области привела к важным совместным, в том числе с местными властями, инвестициям в создании факторов.

Хорошо развиты в Италии и средства информации. В стране шесть частных национальных каналов и множество региональных <sup>49</sup>. Итальянские журналы "Амика", "Грация", "Домус" и "Каса белла" распространяются во многих странах мира и несут в себе информацию об основных веяниях в моде, обустройстве помещений и о других сферах, в которых Италия пользуется заслуженным авторитетом. Местные модельеры и дизайнерские фирмы занимают ведущие позиции в сфере моды, обувной и мебельной промышленности, проектировании промышленных объектов и даже автомобильном дизайне.

Отсутствие важных поддерживающих и родственных отраслей является причиной слабости Италии в некоторых сферах. Пример – бытовая электроника. Главная причина заключается в отсутствии кластера в области электроники, а это ставит потенциально сильных местных производителей в невыгодное положение по отношению к их иностранным конкурентам. Успех "Оливетти" в некоторых связанных с электроникой отраслях – не более чем изолированное исключение. Международного признания "Оливетти" добилась благодаря своим механическим машинкам, в производстве которых компания была во многом пионером и основным рационализатором. Это помогло ей создать себе громкое имя и эффективную торговую систему, а потом уже заняться и электронной продукцией.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Большинство итальянских фирм, уверенно чувствующих себя в условиях международной конкуренции, – это средние и мелкие по международным

стандартам компании. Многие из крупных фирм, особенно в капиталоемких отраслях, принадлежат государству и ориентированы на местный рынок. Крупные частные фирмы также главным образом стараются доминировать на местном рынке. И только некоторые из них выходят на международную арену, такие как "Пирелли", "Оливетти", ФИАТ и "Монтэдисон". Однако им принадлежит скромная доля на мировом рынке. И наоборот, отрасли, в которых множество мелких и средних компаний, часто занимают ведущие позиции в мире.

Этот феномен объясняется рядом причин. Одна из них уже рассматривалась выше, а именно слабое развитие рынков капитала. Другой причиной являются стиль управления и организационный подход, характерные для Италии. Итальянцы не любят работать в системе иерархического подчинения, а отдают предпочтение собственным либо связанным дружественно-родственными отношениями компаниям. Часто несколько различных фирм управляются одним руководителем. Нижние уровни управления находятся в постоянном движении, не имеют устойчивой структуры и, можно сказать, весьма хаотичны. Исключением являются некоторые крупные компании, но элементы хаотичности включаются и в них. Управляющие предпочитают иметь самостоятельность и отвечать за свой участок, а не работать в группе. В отличие, например, от Швеции и Японии, в итальянских фирмах идет конкуренция между отдельными сотрудниками. Необходимые для крупных компаний системы и структуры профессионального менеджмента почти не встречаются. Менеджеры полагаются на богатые импровизационные качества и способность быстро реагировать на изменения, обходить сложности и приспосабливаться к новым правилам игры.

Итальянские фирмы отличаются узкой специализацией и конкурируют между собой постоянно с помощью внесения изменений в выпускаемые изделия и нововведений. В выпуске промышленной продукции, станков и специализированных компонентов итальянские фирмы работают рука об руку со своими покупателями, чтобы максимально удовлетворить запросы заказчика и обеспечить наибольшую эффективность изделия, изготавливаемого для определенного вида работ, хотя с точки зрения технологической сложности эти изделия могут уступать немецким или швейцарским. Итальянские фирмы совершают сделки на основе семейных либо личных связей. Типично итальянская обувная компания, например, производит только один тип обуви (скажем, для детей) и продает ее в одну-две страны через каналы, давно существующие благодаря связям владельца предприятия.

Хотя превосходный дизайн может быть существенной частью конкурентного превосходства, итальянские фирмы так же изобретательно привносят нововведения и в технологический процесс. Технологический процесс и в самом деле является важнейшим источником конкурентного преимущества многих итальянских производств, отчасти вследствие давления со стороны трудового законодательства.

Описанные ранее стратегии и организационные стили свидетельствуют о том, что многие отрасли, в которых Италия демонстрирует национальные относительные преимущества, чрезвычайно сегментарны, специализированы либо фрагментарны. Итальянские фирмы не часто добиваются успеха там, где

требуются стандартизация, крупномасштабное производство, значительные инвестиции в фундаментальные исследования.

Крупные предприятия в Италии должны противостоять мощным профсоюзам, общественной структуре, которая не приемлет крупные, дисциплинированные организации, а рынки капиталов очень болезненно идут на финансирование капиталоемкого бизнеса, за исключением узкого круга финансовых групп. Крупные компании серьезно связаны с государством. Они могут рассчитывать на субсидии и протекционизм, но политические маневры ослабляют и отвлекают от деятельности по завоеванию международного успеха. Нововведения подавляются.

Хотя преуспевающие итальянские фирмы прилагают большие усилия на международной арене, прямые инвестиции за рубежом осуществляются сравнительно редко. Позиции страны на мировом рынке достигнуты главным образом благодаря экспорту. Каналы сбыта за рубеж зависят от личных связей. Такая система означает, что направления экспорта могут существенно изменяться со сменой приоритетов предпринимателей. Это является как причиной, так и следствием специфики тех отраслей, в которых Италия ведет успешную конкурентную борьбу. Там, где для международного успеха необходимо зарубежное производство, итальянские фирмы редко бывают достойными конкурентами. К тому же до недавнего времени существовал строгий государственный валютный контроль, что затрудняло иностранные инвестиции. Сейчас объем иностранных инвестиций растет, часто в ответ на барьеры, усложняющие доступ товаров на рынок, поскольку позиции Италии стали намного прочнее.

Цели итальянских рабочих, менеджеров, капиталовладельцев – важнейший источник итальянского конкурентного преимущества. Поскольку большинство местных компаний являются частными предприятиями, в их штате может числиться вся семья. Итальянские предприниматели не жалуют посторонних совладельцев, чтобы сохранить полный контроль и независимость, избежать необходимости делить компанию и семейные финансы, а также в связи с прочным предубеждением к общественным рынкам капитала.

Владельцы, управляющие, рабочие преданы своему делу и своему отдельному региону, где расположено предприятие. Компания сама как бы является продолжением семьи, где работников хорошо знают и ценят. Такие условия ведут к очень долгосрочной ориентации итальянских компаний и расположенности к долгосрочному инвестированию. Когда возникают проблемы, итальянские владельцы все средства направляют на закупку нового оборудования либо идут на любые изменения, необходимые для сохранения дела. Добровольный уход немислим. Нельзя "закрыть" семью. Низкие доходы или даже отсутствие дохода куда как предпочтительнее.

Новости бизнеса в Италии занимают первые полосы газет. Ведущие представители предпринимательства постоянно на виду и являются как бы частью местного фольклора. Стремление стать такими, как они, лишь усиливает преданность и мотивацию в итальянских компаниях.

Настоящим двигателем успеха в Италии (как и в Японии) во многих отраслях является исключительно высокий уровень конкуренции. Почти во всех признанных отраслях существует несколько (а то и сотня) национальных кон-

курентов. Часто они находятся в одном или двух городах (см. рис. 4-6). Ведется очень эмоциональная борьба на личностном уровне. Конкуренция между отдельными лицами, широко распространенная в стране, поддерживает общую конкуренцию.

Результатом этой конкуренции являются постоянная рационализация и специализация. Различные нововведения и идеи распространяются с удивительной скоростью. Сеть поставщиков, обычно расположенных рядом, еще больше раздувает пламя. Позиции на рынке меняются часто. В то же время существуют местные ассоциации, чтобы осуществлять ограниченную совместную деятельность, например содействовать экспорту.

Там, где отсутствует местная конкуренция, итальянские фирмы редко ждет международный успех. Это справедливо для большинства государственных компаний, и это помогает объяснить, почему многие крупные частные фирмы также не сильны на мировом рынке. С помощью финансового кнута и политического влияния они добиваются доминирующих позиций на местном рынке и зачастую очень прибыльны. Тем не менее слишком часто им не хватает того динамизма, который необходим для достижения настоящей конкурентоспособности на зарубежных рынках.

Предпринимательство в Италии процветает, побуждая к борьбе и помогая образцованию кластеров<sup>50</sup>. Итальянцы по складу характера любят рисковать, многие отличаются индивидуализмом и стремлением к независимости. Почти все полны решимости создать свою собственную компанию. Они любят работать с людьми, которых хорошо знают, отношения между которыми строятся по семейному, а не по иерархическому принципу. При первой же возможности создать новую компанию, выйдя из состава старой, — обычное дело для Италии. Новые компании, как правило, занимаются тем же либо тесно связанным производством. Как результат постоянно появляются популярные новые товары и происходит внедрение в новые сегменты, на более высокие уровни, в сопутствующие направления. С недавних пор профессия предпринимателя стала вершиной успеха в Италии: ряд деловых журналов наполнен исключительно информацией о преуспевающих бизнесменах. Уровень банкротств, как и следовало ожидать, велик, но, судя по всему, семейные формы обеспечивают страховочную сетку для смягчения падений.

### Роль правительства

Опыт Италии достаточно ясно показывает, что политика государства — отнюдь не обязательное условие для обеспечения национальных конкурентных преимуществ. Итальянское правительство на национальном уровне создало намного больше сложностей, нежели преимуществ. Услуги со стороны государства и государственные компании, как правило, неэффективны. Итальянские фирмы редко добиваются международного признания, если основным покупателем либо поставщиком является правительство. Правительственные инвестиции в создание факторов невелики и плохо используются. Помощь в исследованиях также невелика. Значительная часть правительственной помощи

разошлась не на развитие производственных факторов, а на спасение убыточных предприятий, субсидии и на создание условий для развития Юга. Региональная политика, в основе которой заложено не создание связанных между собой групп компаний, а привлечение на Юг отдельных производств, требующих огромных субсидий, по мнению многих, терпит крах. Ошибочность решения создать высокотехнологичные отрасли связана со слабостью страны по ряду определяющих факторов, причем не учитывалось, что почти все отрасли в 80-х годах в той или иной степени применяли высокие технологии.

Правительственная стратегия находится под большим влиянием крупнейших итальянских компаний. Существует сильная тенденция в сторону использования льготных займов и субсидий, получения различных льгот. Фискальная политика, например в форме налоговых льгот, используется редко. В Италии почти отсутствуют антимонопольные законы, что позволяет крупнейшим фирмам сохранять командные позиции на национальном рынке, особенно в капиталоемких отраслях, поскольку потенциальным конкурентам тяжело повысить объем необходимого капитала. А торговые барьеры ограничивают иностранное влияние. Государственная стратегия слишком часто "де-факто" благоволит к местным монополиям и оказывает отрицательное воздействие на инновационный процесс и достижение высоких международных позиций в этих отраслях<sup>51</sup>. В тех отраслях, где не требуется крупных капиталов, недостаточность антимонопольных законов вызывает постоянную тревогу в период становления новых компаний.

Многочисленные, часто сменяющиеся правительства, влияние на политику со стороны крупнейших фирм, склонность к государственной собственности, влиятельные профсоюзные организации превратили итальянскую стратегию в большей степени в помеху, нежели в помощника фирм. Общественные институты работают плохо и рассматриваются как очередной барьер, который надо обойти. В ряде отраслей сложности, созданные государственной стратегией, подорвали конкурентные преимущества. Италия значительно преуспела там, где удалось минимизировать, преодолеть либо избежать эти искусственно созданные помехи.

Одна из немногих областей, где итальянское правительство сыграло положительную роль, связана с использованием помощи развивающимся странам, что помогает продвижению итальянских товаров. У Италии сложились очень хорошие отношения с развивающимися странами, и она играет роль моста между ними и развитым миром. Большинство созидательных государственных программ направлено на минимизацию отрицательного воздействия других программ. Например, таковой является "касса интеграционе", представляющая собой систему компенсаций, с помощью которых правительство оплачивает уволенным работникам 80 – 90 % их нормального заработка, чтобы преодолеть установленные законодательством ограничения на увольнения.

В Италии управляющие органы на местах отличаются большим конструктивизмом, нежели центральное правительство. Преуспевающие итальянские отрасли обычно концентрируются в определенном регионе или городе. Местные органы управления проявляют большой интерес к их деятельности, что иногда приводит к финансированию специальных университетских программ. Местные

правительства иногда оказывают помощь через местные банки, делая инвестиции в инфраструктуру и другие факторные инвестиции. Ни в одном из рассмотренных случаев непосредственное влияние на деятельность компаний со стороны местного правительства не являлось фактором развития, даже в тех районах, где правительство контролировалось Итальянской коммунистической партией<sup>52</sup>.

В настоящее время в государственной стратегии есть широкое поле деятельности для внесения изменений, которые могли бы повысить конкурентоспособность страны (см. гл. 13). Однако многие считают, что в ближайшем будущем эти изменения будут очень скромными.

### Роль случая

Некоторые отрасли в Италии сумели воспользоваться относительно поздним послевоенным бумом, поскольку их развитие шло вслед за другими развитыми странами Европы. Такая ситуация не является чем-то отличным от опыта Японии. Результатом явилось то, что в Италии было возможно перепрыгнуть от одного технологического уровня развития к другому и проникать в развивающиеся сегменты не обремененными прошлыми инвестициями. Например, в сфере бытовой аппаратуры спрос внутри Италии продолжал быстро возрастать, в то время как в других странах в этот период был уже достигнут высший порог насыщения.

### Италия в перспективе

Формирование нынешней экономики Италии произошло в последние два десятилетия. Ее история, которая будет вкратце рассмотрена в главе 10, дает нам некоторые важные объяснения этого успеха. Вплоть до 70-х годов благополучие итальянской промышленности на международной арене зависело главным образом от низкой цены рабочей силы, девальваций, огромных субсидий и торгового дисбаланса. В долгосрочной перспективе развитие по этому пути было бы ловушкой.

Рост итальянской промышленности произошел, когда под давлением обстоятельств пришлось сменить ориентиры. Стремительный рост зарплаты, повышение курса лиры, угроза со стороны новых индустриальных стран с низкими затратами на труд, интернационализация производства вынудили итальянские отрасли искать более современные формы конкурентной борьбы. Там, где условия были благоприятными (трудовые ресурсы, требовательные покупатели, многосторонняя конкуренция), это давление стало одним из преимуществ.

Опыт Италии, как и Японии, указывает еще раз на самодвижущуюся силу конкурентного "ромба": требовательный спрос, поставщики мирового уровня, глубокая личная заинтересованность в своем деле, а ранее — сильная внутренняя конкуренция (поддерживаемая активным процессом появления новых



производств и предприятий) создают мощный стимул для нововведений в пределах определенного географического региона. Такая структура отрасли, в которую входят динамичные, географически сконцентрированные группы компаний-конкурентов, получила в стране общее признание. Однако многие итальянцы не понимают того, что преуспевающие на международной арене компании в каждой стране опираются на это же, хотя и без такого количества конкурентов.

Итальянская экономика наглядно иллюстрирует также процесс кластеризации. Поскольку сначала успех часто приходился на конечный продукт, например керамическую плитку или обувь, для функционирования этих производств требовалось наличие высококлассных сырья и полуфабрикатов и машиностроительных отраслей. В то же время успех стал распространяться и на родственные отрасли: выпуск светильников для дома и учреждений привел к производству продукции для танцклубов, от автоматизированных станков перешли к робототехнике. Образование кластеров в Италии происходило особенно быстро в связи с широко распространенным процессом отделения от существующих компаний и других механизмов образования новых структур. Рисунок 8-7 показывает нестабильность и саморазвитие итальянских кластеров.



Рис. 8-7. Динамика итальянских кластеров

Интерес к успеху Италии вызван и тем, что часто его источник находится в секторах, которые можно отнести к категории традиционных, например производство обуви, бытового оборудования, мебели. Итальянская экономика показывает, как могут трансформироваться традиционные отрасли и повышаться конкурентоспособность. Итальянские фирмы быстро адаптируют в этих отраслях новые технологии и технику маркетинга. То, что Италия не уступила свои позиции в этих отраслях развивающимся странам с низкими расходами на оплату труда, свидетельствует о способности итальянских фирм вводить новшества и видоизменяться.

Надо подчеркнуть, что успешно развиваются не только традиционные отрасли. Преуспевание распространяется и на сложное оборудование, часто связанное с традиционными потребительскими секторами, на которые приходится около 10 % всего итальянского экспорта. Италия также завоевывает преимущество в ряде новых отраслей, например в производстве автоматизированного оборудования для фабрик и специализированных материалов. Любое представление об Италии как производителе только обуви и мебели не соответствует действительности.

Италия воспользовалась рядом важных тенденций в мировой экономике. Одна из них – переход от серийного массового производства к более качественным товарам, отличающимся высоким стилем и рассчитанным на конкретного покупателя. Другая тенденция – перемещение производственной технологии от негибких процессов в сторону более гибких производств, которые легко трансформируются для выпуска небольших партий продукции. Было бы серьезной ошибкой относить успехи итальянской промышленности лишь на счет изящества дизайнерской работы. Во многих отраслях стиль совмещался с крупными инвестициями в современнейшее производственное оборудование.

Расширения и потери в доле мирового экспорта в период 1978 – 1985 годов, отраженные на рисунке 8-8, показывают развитие итальянской экономики. За эти годы в среднем доля экспорта возросла на 15 % и выше в большем числе отраслей, чем число теряющих свои позиции. Превосходство первых над вторыми особенно ярко видно в наиболее сильных кластерах, связанных с производством продовольствия и напитков, строительством и оснащением домов, текстильным производством и пошивом одежды. Италия повысила долю в 28 отраслях машиностроения (для сравнения: Япония – в 29), а потери имели место только в двух, что подтверждает процесс диверсификации групп. Совершенствование экономики отличается также значительным приростом в сложном бизнесе.

Тем не менее экономическая среда все еще создает лимиты. Национальные преимущества связаны главным образом со спецификой структуры хозяйства, отличающегося фрагментарностью, частой сменой выпускаемой продукции, ориентированной на индивидуального потребителя, либо с отраслями, которые обслуживают потребительские производства. Самым сильным уровнем итальянской экономики является нижний ряд кластерной схемы. Конкуренция итальянских фирм идет в соответствии с местными условиями: либо в рамках специализированного разнообразия, либо в малом бизнесе.

Крупные сферы итальянской экономики испытывают нехватку преиму-

Рис. 8-8. Конкурентные отрасли Италии, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

|                               | Материалы и металлы         |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть и химикаты                        |                |                | Полупроводники и компьютеры |                |                | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |                |                |                             |                |                |   |                |                |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|--|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю |                             |                |                |   |                |                |
| Первичные товары              | 26                          | 12             | 13             | 5                           | 2              | 3              | 17                                      | 10             | 13             | 0                           | 0              | 0              | 48   | 24             | 29             |                             |                |                |   |                |                |
| Производственное оборудование | 5                           | 3              | 0              | 1                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 6  | 3              | 0              |                             |                |                |   |                |                |
| Специализированная продукция  | 2                           | 0              | 2              | 1                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 3  | 0              | 2              |                             |                |                |   |                |                |
| Всего                         | 33                          | 15             | 15             | 7                           | 2              | 3              | 17                                      | 10             | 13             | 0                           | 0              | 0              | 57   | 27             | 31             |                             |                |                |   |                |                |
|                               | Сложный бизнес              |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство и передача энергии         |                |                | Офис                        |                |                | Телекоммуникации                                 |                |                | Оборона                     |                |                | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              | 7                           | 5              | 1              | 12                          | 5              | 7              | 5                                       | 3              | 6              | 4                           | 1              | 4              | 0  | 0              | 0              | 1                           | 1              | 1              | 29                                      | 15             | 19             |
| Производственное оборудование | 3                           | 2              | 0              | 10                          | 3              | 2              | 0                                       | 0              | 0              | 3                           | 2              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 16                                      | 7              | 2              |
| Специализированная продукция  | 2                           | 1              | 0              | 10                          | 5              | 4              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 12                                      | 6              | 4              |
| Всего                         | 12                          | 8              | 1              | 32                          | 13             | 13             | 5                                       | 3              | 6              | 7                           | 3              | 4              | 0  | 0              | 0              | 1                           | 1              | 1              | 57                                      | 28             | 25             |
|                               | Пищевые продукты и напитки  |                |                | Текстиль и одежда           |                |                | Жилищное строительство и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары индивидуального назначения                |                |                | Развлечения и досуг         |                |                | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              | 25                          | 12             | 8              | 57                          | 15             | 22             | 30                                      | 13             | 7              | 2                           | 0              | 1              | 10   | 2              | 6              | 10                          | 3              | 6              | 134                                     | 45             | 50             |
| Производственное оборудование | 9                           | 7              | 0              | 9                           | 7              | 0              | 5                                       | 4              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 23                                      | 18             | 0              |
| Специализированная продукция  | 12                          | 7              | 2              | 13                          | 7              | 1              | 9                                       | 1              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 2  | 0              | 0              | 1                           | 0              | 1              | 37                                      | 15             | 5              |
| Всего                         | 46                          | 26             | 10             | 79                          | 29             | 23             | 44                                      | 18             | 8              | 2                           | 0              | 1              | 12   | 2              | 6              | 11                          | 3              | 7              | 194                                     | 78             | 55             |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

ществ на международном уровне из-за деятельности правительства, природы финансовых рынков, отсутствия внутренней конкуренции, отношений "труд — управление", и это лишь некоторые из проблем. Рисунок 8-8 показывает, что Италия потеряла часть своих позиций в таких областях, как производство электроэнергии, конторского оборудования, химическая промышленность, в которой у нее сохранились некоторые исторические позиции. Нестабильно положение в выпуске продукции, связанной с транспортом, за исключением машинного оборудования. Италия добилась успеха в тех экспортных отраслях, которые развиваются относительно медленно, а потери связаны с интенсивно развивающимися отраслями (см. табл. В-3).

Итальянские фирмы преуспели там, где эти проблемы отсутствовали либо могли быть обойдены.

Дальнейшее развитие сложившихся итальянских отраслей и особенно распространение успеха на новые отрасли требует существенных перемен со стороны как фирм, так и правительства. Некоторые из этих перемен потребуют структурных изменений в балансе власти и ролях, отводимых промышленности и правительству. Об этом речь пойдет в главе 13.

### **НА СЦЕНУ ВЫХОДИТ КОРЕЯ <sup>53</sup>**

В то время как Япония и Италия уже перед второй мировой войной находились на относительно передовой стадии развития, определенная группа азиатских новых индустриальных стран вышла на сцену в качестве действенной силы в международной конкуренции только в последнее десятилетие. Из этих стран Южная Корея (далее — просто Корея) представляет собой страну, обладающую, пожалуй, наилучшими перспективами достижения передового статуса и создания национального преимущества в ряде важных отраслей. Корейская промышленность быстрыми темпами совершенствовала свое конкурентное преимущество за последние два десятилетия и переживает быстрый рост производительности и дохода на душу населения (см. табл. 7-1).

И все же Корея еще далеко не достигла передового уровня экономики. Почти все корейские отрасли ведут конкуренцию на основе уровня издержек, и Корею еще предстоит создать преимущества, связанные с характером спроса, а также родственные и поддерживающие отрасли, необходимые для ведения конкуренции на основе внедрения новшеств и дифференциации.

#### **Различные типы корейского конкурентного преимущества**

В таблице 8-4 перечислены 50 корейских отраслей, занимающих ведущее положение по их доле в мировом экспорте в 1985 году. В сравнении с другими странами, о которых шла речь ранее, диапазон этих отраслей относительно узок. По большей части это отрасли, изготавливающие готовые потребительские товары; остальное составляют отрасли, зависящие от сырьевых ресурсов (к примеру, производство рыбопродуктов), отрасли по производству основных мате-

риалов и горстка отраслей, выпускающих готовые промышленные изделия. На 50 указанных отраслей приходится 52% корейского экспорта, то есть больше, чем в Швейцарии и Японии, и значительно больше, чем в Германии, Швеции, Италии, Великобритании и США. Экспорт в Корею ведется относительно концентрированно<sup>54</sup>.

Таблица 8-4. 50 ведущих корейских отраслей по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в корейском экспорте (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Железная и стальная проволока                   | 57,0                          | 45 666                            | 25                               | 0,25                            |
| Черно-белые телевизоры                          | 52,4                          | 215 041                           | 347                              | 0,71                            |
| Нестандартное оборудование для обработки данных | 41,8                          | 238 310                           | 73 350                           | 0,79                            |
| Мужские рубашки из синтетических волокон        | 40,9                          | 292 283                           | —                                | 0,97                            |
| Мужские пиджаки, блейзеры                       | 39,4                          | 417 910                           | 233                              | 1,38                            |
| Грузовые суда                                   | 36,9                          | 4 545 449                         | 3 296 174                        | 15,01                           |
| Контейнеры, в том числе железнодорожные         | 32,2                          | 279 798                           | 11 815                           | 0,92                            |
| Автоматы для проигрывания пластинок             | 31,9                          | 5 531                             | 9 225                            | 0,02                            |
| Женские пальто, жакеты из синтетических волокон | 31,8                          | 212 399                           | —                                | 0,70                            |
| Кожаная одежда и аксессуары                     | 26,7                          | 539 989                           | 862                              | 1,78                            |
| Чемоданы, саквояжи                              | 24,6                          | 337 005                           | 1 264                            | 1,11                            |
| Свитеры из синтетических волокон                | 24,2                          | 448 201                           | —                                | 1,48                            |
| Безворсовая непрерывная синтетическая ткань     | 21,1                          | 885 906                           | 69 888                           | 2,93                            |
| Шпалы железнодорожные                           | 20,5                          | 17 050                            | 18 640                           | 0,06                            |
| Женские блузки из синтетических волокон         | 16,4                          | 149 778                           | —                                | 0,49                            |
| Мороженая рыба, за исключением филе             | 15,7                          | 260 784                           | 58 225                           | 0,86                            |
| Хлопчатобумажная пряжа, 40 — 80 км/кг           | 15,4                          | 128 634                           | 353                              | 0,42                            |
| Шелковые ткани                                  | 15,4                          | 104 845                           | 35 892                           | 0,35                            |
| Мужские хлопчатобумажные рубашки                | 15,0                          | 211 624                           | —                                | 0,70                            |
| Меховые изделия                                 | 14,7                          | 161 287                           | 994                              | 0,53                            |
| Железные и стальные конструкции и детали        | 14,4                          | 700 826                           | 28 280                           | 2,31                            |
| Кожаная обувь                                   | 14,3                          | 1 436 334                         | —                                | 4,74                            |
| Вязаные аксессуары и одежда                     | 14,2                          | 119 430                           | 1 000                            | 0,39                            |
| Танкеры   | 14,1                          | 342 319                           | 17 381                           | 1,13                            |
| Вязаное белье из шерсти и волокон               | 13,7                          | 283 956                           | 677                              | 0,94                            |
| Бижутерия                                       | 13,1                          | 101 207                           | 6 935                            | 0,33                            |

Таблица 8-4 (продолжение)

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в корейском экспорте (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Сумки  | 13,1                          | 133 056                           | —                                | 0,44                            |
| Прерывистая пряжа из синтетических волокон         | 12,6                          | 128 440                           | 23 843                           | 0,42                            |
| Железный и стальной кабель, тросы                  | 12,5                          | 124 856                           | 8 178                            | 0,41                            |
| Азотно-фосфорные удобрения                         | 12,0                          | 136 588                           | 9 509                            | 0,45                            |
| Мужские пальто, верхняя одежда                     | 11,9                          | 261 603                           | 160                              | 0,86                            |
| Радиоприемники                                     | 11,9                          | 142 529                           | 9 432                            | 0,47                            |
| Платья из синтетических волокон                    | 11,7                          | 68 662                            | —                                | 0,23                            |
| Свитеры хлопчатобумажные, из синтетических волокон | 11,4                          | 299 388                           | 512                              | 0,99                            |
| Текстильные изделия                                | 11,2                          | 186 546                           | 2 054                            | 0,62                            |
| Мужские костюмы                                    | 11,1                          | 72 771                            | 109                              | 0,24                            |
| Игрушки, настольные игры                           | 10,8                          | 475 254                           | 7 283                            | 1,57                            |
| Мужские рубашки из других синтетических волокон    | 10,6                          | 20 507                            | 519                              | 0,07                            |
| Стальные и медные гвозди, гайки                    | 10,1                          | 71 652                            | 2 162                            | 0,24                            |
| Мужские брюки, бриджи                              | 9,9                           | 82 255                            | 173                              | 0,27                            |
| Паровые котлы                                      | 9,9                           | 36 391                            | 17 118                           | 0,12                            |
| Неэлектрические печи, обогревательные аппараты     | 9,8                           | 185 942                           | 12 278                           | 0,61                            |
| Консервы из моллюсков                              | 9,7                           | 82 820                            | 2 424                            | 0,27                            |
| Телевизионные трубки                               | 9,7                           | 162 286                           | 41 177                           | 0,54                            |
| Покрышки для самолетов, мотоциклов, шины           | 9,6                           | 249 212                           | 3 175                            | 0,82                            |
| Синтетические ворсистые ткани                      | 9,0                           | 38 567                            | 4 128                            | 0,13                            |
| Женские платья из шерсти, хлопчатобумажные         | 8,8                           | 57 102                            | 103                              | 0,19                            |
| Ножевые изделия                                    | 8,8                           | 109 536                           | 2 833                            | 0,36                            |
| Автомобильные радиоприемники                       | 8,6                           | 122 745                           | 2 730                            | 0,41                            |
| Хлопчатобумажные ткани                             | 8,6                           | 182 877                           | 5 368                            | 0,60                            |
| <b>Итого</b>                                       |                               |                                   |                                  | <b>52,53</b>                    |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял меньше 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рисунок 8-9 содержит характеристику всех конкурентоспособных отраслей в корейской экономике (сводная статистика приведена на рис. 8-10 и В-17). Наиболее важный кластер сложился в текстильной и связанных с производством одежды отраслях, где на конкурентоспособные отрасли приходится почти

Рис. 8-9. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности Кореи в 1985 г.

| Первичные товары              | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ  | ЛЕСОМАТЕРИАЛЫ  |        |
|-------------------------------|--|--|--------|
|                               | Железо и сталь   | Железнодорожные шпалы <sup>1, 2</sup><br>Деревянные панели <sup>2</sup>  |        |
|                               | <p>Чугун <sup>1</sup><br/>Железо, простая сталь в чушках <sup>1</sup><br/>Железо, простая сталь в мотках <sup>1</sup><br/>Железо, сталь в прутках <sup>1</sup><br/>Железо, сталь в брусках и т.п. <sup>1, 2</sup><br/>Железо, другая сталь в брусках горячего проката <sup>1</sup><br/>Железные, стальные профили и т.п. <sup>1, 2</sup><br/>Крупные секции профилей и т.п. <sup>1</sup><br/>Железные, стальные универсальные пластины, листовой прокат <sup>1, 2</sup><br/>Прокат из железа и простой стали в виде толстых пластин<br/>Прокат из железа и простой стали в виде тонких пластин<br/>Проволока из железа и простой стали<br/>Железные, стальные отливки необработанные</p> | <p>Железные, стальные трубки, трубы<br/>Железные, стальные конструкции, части<br/>Стальные емкости для хранения и т.п. <sup>1</sup><br/>Железный, стальной кабель, тросы<br/>Железная, стальная проволока, колючая и простая <sup>2</sup><br/>Железные, стальные гайки, болты <sup>1</sup></p> | Бумага |
|                               | Железные и стальные изделия  | Бумага с пластиковым покрытием <sup>1</sup>  |        |
|                               | Железнодорожные рельсы <sup>1</sup>  |  |        |
| Производственное оборудование |  | Цветные металлы  |        |
|                               |  | <p>Вольфрамовая руда, концентрат<br/>Медные пластины, лист, полосы <sup>1</sup><br/>Алюминиевый брус, проволока и т.п.</p>   |        |
| Специализированная продукция  |  | Строительные материалы   |        |
|                               |  | <p>Камень, песок и гравий<br/>Цемент<br/>Строительный камень и т.п., обработанный</p>  |        |
| Услуги                        |  |  |        |

Первичные  
товары

НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ

ПОЛУПРОВОДНИКИ И КОМПЬЮТЕРЫ

Пластики

Полипропилен <sup>1</sup>

Полистирол <sup>1</sup>

Хлорид поливинила <sup>1</sup>

Нефтепродукты

Керосин, включая топливо  
для реактивных самолето-  
тов <sup>1</sup>

Спиртовое топливо для  
реактивных самолетов <sup>1, 2</sup>

Желеобразное горючее,  
кокс <sup>1, 2</sup>

Органические химические  
вещества

Аминокислотные соединения

Нестандартное оборудование  
для обработки данных <sup>1</sup>

Диоды, транзисторы и т.п.

Части для устройств автома-  
тической обработки дан-  
ных <sup>3</sup>

Производственное  
оборудование

Специализирован-  
ная продукция

Услуги



| Первичные<br>товары  | СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС        | ТРАНСПОРТ   | ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА<br>ЭНЕРГИИ   | ОФИС  |
|--|-----------------------|---|--|---|
| Оптические приборы<br>Оптические элементы<br>в оправе <sup>1</sup><br>Резиновые изделия <sup>2</sup> | Транспортные средства | Автопогрузчики и т.п. <sup>1</sup><br><i>Самолеты весом более 15000 кг</i><br><b>Танкеры</b><br><b>Другие грузовые суда</b><br><i>Траулеры, суда и катера</i> <sup>2</sup><br><i>Буксиры, плавучие сооруже-<br/>ния</i> <sup>2</sup><br><i>Суда специального назна-<br/>чения</i><br><i>Велосипеды, кресла-катал-<br/>ки</i> <sup>2</sup><br>Пассажирские автомобили <sup>3</sup> | Производство энергии   | Калькуляторы<br><i>Диктофоны и т.п.</i><br>Перья для авторучек,<br>карандаши <sup>2</sup> |
|  |                       |   | <b>Паровые котлы</b><br>Моторы переменного тока,<br>включая моторы универсаль-<br>ного назначения <sup>1</sup><br><b>Ветряные и водяные двига-<br/>тели</b> <sup>1</sup>                         |   |
|  |                       |   | Передача энергии   |   |
|  |                       |   | <i>Жидкостные диэлектрические<br/>трансформаторы</i> <sup>1</sup><br><i>Другие электрические транс-<br/>форматоры</i> <sup>2</sup><br>Электрические конденсаторы<br>Проволока в изоляции, кабель |   |
|  |                       |   | Хранение   |   |
|  |                       |   | Электрические аккумуляторы <sup>1</sup>  |   |
| Производствен-<br>ное оборудование   |                       | Части   |  |   |
| Специализирован-<br>ная продукция  |                       | Части для автопогрузчиков и<br>т.п. <sup>1, 2</sup><br><b>Контейнеры, в том числе для<br/>авто- и железнодорожных<br/>перевозок</b><br><i>Покрышки для автомобилей</i> <sup>1</sup><br><i>Покрышки для автобусов или<br/>грузовиков</i><br><b>Покрышки для самолетов,<br/>мотоциклов</b> <sup>2</sup>   |  |   |

---

|        |   |
|--------|---|
| Услуги | Инженерно-архитектурные<br>услуги <sup>4</sup><br>Строительство |
|--------|---|

---

Первичные  
товары

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ОБОРОНА

Оборудование для теле-  
фонных линий и т.п. <sup>1</sup>  
Телевизионные радиопе-  
редатчики  
Оборудование для телеком-  
муникаций, части <sup>3</sup>

---

Производственное  
оборудование

---

Специализирован-  
ная продукция

---

Услуги

---

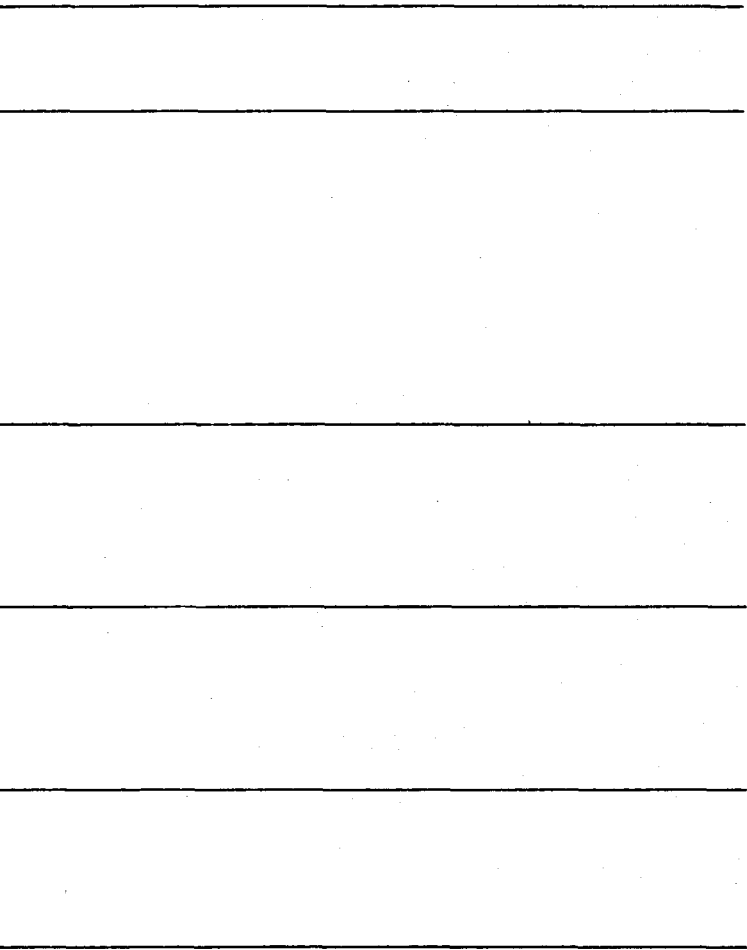


Рис. 8-9 (продолжение)

| Первичные<br>товары              | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ<br>И НАПИТКИ   | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО<br>И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ  |
|----------------------------------|---|---|
|                                  | Основные продукты<br>питания  | Керамика  |
|                                  | Баранина свежая, охлажденная, мороженая<br>Рыба свежая, охлажденная, за исключением филе<br><b>Рыба мороженая, за исключением филе</b><br>Рыбное филе мороженое<br>Рыба (кроме трески) сушеная, соленая<br>Моллюски свежие, мороженые<br>Рыба разделанная, в презервах<br><b>Моллюски разделанные, в презервах</b><br>Овощи свежие <sup>2</sup> | <b>Бытовые изделия из грубой керамики</b><br>Керамические украшения и т.п.  |
|                                  | Пищевые продукты<br>переработанные  | Бытовые приборы   |
|                                  | Сахар-рафинад и т.п.<br>Продукты, готовые к употреблению  | Бытовые холодильники <sup>1</sup><br>Посудомоечные машины, электробритвы, другие приборы <sup>1, 2</sup>  |
|                                  |   | Другие изделия  |
|                                  |   | <b>Ножовые изделия</b><br><b>Основные металлические бытовые приборы <sup>2</sup></b><br><b>Электрические лампы накаливания</b><br><b>Корзины, метлы и т.п.</b><br>Фольга <sup>2</sup><br>Линолеум, ковры <sup>2</sup> |
| Производственное<br>оборудование | Инструменты для ручной<br>работы <sup>2</sup>   |   |
| Специализированная<br>продукция  | Сырье, вырабатываемое из овощей <sup>2</sup><br>Азотно-фосфорно-калийные удобрения<br><b>Азотно-фосфорные удобрения</b><br>Азотно-калийные удобрения <sup>1, 2</sup>  |   |
| Услуги                           |   |   |

## ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА

## Ткани

Серая хлопчатобумажная ткань  
Ворсистые и другие хлопчатобумажные ткани  
Непрерывные синтетические ткани без ворса  
Тканые синтетические ткани из волокон<sup>2</sup>  
Непрерывные регенерируемые ткани без ворса<sup>1</sup>  
Синтетические ворсистые ткани и т.п.  
Шелковые ткани  
Шнурки, ленты, тюль  
Ткани из чесаной шерсти<sup>1, 2</sup>  
Особые текстильные тканевые изделия<sup>2</sup>  
Текстиль с пластиковым покрытием<sup>2</sup>  
Текстильные изделия<sup>2</sup>

## Одежда

Мужские пальто, верхняя одежда<sup>2</sup>  
Мужские костюмы  
Мужские брюки, бриджи<sup>2</sup>  
Мужские пиджаки, блейзеры  
Женские пальто, шерстяные и хлопчатобумажные жакеты<sup>2</sup>  
Женские костюмы<sup>2</sup>

Женские платья шерстяные, хлопчатобумажные<sup>2</sup>  
Женские платья из синтетических волокон, невязанные  
Женские юбки  
Женские блузки из синтетических волокон  
Другая женская верхняя одежда из синтетических волокон  
Мужские хлопчатобумажные рубашки  
Мужские рубашки из синтетических волокон  
Мужские рубашки из других волокон<sup>2</sup>  
Мужское и женское нижнее белье<sup>2</sup>  
Джерси, пуловеры из тонкой шерсти  
Джерси, пуловеры из хлопчатобумажных волокон<sup>2</sup>  
Джерси, пуловеры из синтетических волокон<sup>2</sup>  
Женские платья из шерсти, хлопка, волокон<sup>2</sup>  
Женские платья из синтетических волокон, вязанные  
Вязаная нижняя одежда из шерсти, волокон<sup>2</sup>  
Нижнее белье хлопчатобумажное, неэластичное  
Меховые изделия

## Аксессуары

Аксессуары к одежде из текстиля<sup>2</sup>  
Аксессуары к вязаной одежде  
Кожаная одежда, аксессуары  
Аксессуары из пластика и резины, головные уборы<sup>2</sup>

## Обувь

Заготовки к обуви  
Резиновая, пластиковая обувь  
Кожаная обувь  
Обувь с использованием дерева, пробки<sup>1, 2</sup>

## Багаж

Ручные сумочки  
Дорожные сумки, саквояжи и т.п.<sup>2</sup>

## Прочее

Кожаные изделия промышленного назначения, седла и т.п.<sup>2</sup>

Производственное  
оборудованиеСпециализированная  
продукция

## Волокна и пряжа

Прерывистые синтетические волокна, нечесанные<sup>1</sup>  
Пряжа из хлопка<sup>2</sup>

Пряжа из шерсти, волоса<sup>2</sup>  
Пряжа из хлопка, 40 — 80 км/кг  
Пряжа из синтетических волокон, навалом, одноволоконная, нитевая<sup>1, 2</sup>

Пряжа из прерывистого синтетического волокна  
Смешанная пряжа из прерывистого синтетического волокна

## Услуги

Рис. 8-4 (продолжение)

| Первичные<br>товары               | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ | ПРЕДМЕТЫ ИНДИВИДУАЛЬ-<br>НОГО НАЗНАЧЕНИЯ  | РАЗВЛЕЧЕНИЯ И<br>ДОСУГ  | Другое  |
|-----------------------------------|-----------------|---|---|---|
|                                   |                 | Оправы для очков <sup>1</sup><br>Очки <sup>2</sup><br>Часы<br>Бижутерия <sup>2</sup><br>Разные изделия, зонтики <sup>2</sup><br>Горючие продукты и т.п.<br>Детские коляски, части<br>к ним <sup>2</sup><br>Жемчуг, драгоценные и<br>полудрагоценные камни <sup>1, 2</sup> | Бытовая электроника<br><hr/> Цветные телевизоры<br>Черно-белые телевизоры<br>Автомобильные радио-<br>приемники<br>Переносные радио-<br>приемники<br>Другие радиоприемники<br>Видеомагнитофоны<br>Микрофоны, громкогово-<br>рителы, усилители<br>Автоматы для проигрыва-<br>ния пластинок <sup>2</sup><br><hr/> Фотография<br><hr/> Проявленные кинофильмы | Готовые средства звукозаписи<br>Игрушки, настольные игры <sup>2</sup><br>Картины ручного изготовления<br>и т.п. <sup>1</sup><br>Фортепьяно, музыкальные инст-<br>рументы, части к ним <sup>2</sup><br>Животные для зоопарков и для<br>домашнего содержания<br>Монеты незолотые, не находя-<br>щиеся в обращении |
| Производственное<br>оборудование  |                 |   |   |   |
| Специализирован-<br>ная продукция |                 | Табак нерезаный, вирд-<br>жинского типа <sup>1</sup><br>Табак резаный, вирджин-<br>ского типа<br>Табак не вирджинского<br>типа <sup>2</sup>   | Части<br><hr/> Электронно-лучевые трубки<br>для телевизоров <sup>1</sup>  |   |
| Услуги                            |                 |   |   |   |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6 % или более, но менее чем 21,2 %.

Курсив — доля мирового экспорта в 21,2 % или более, но менее чем 42,4 %.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4 % или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

30 % всего экспорта страны. Следующий по важности кластер образует транспортное оборудование, включая суда и — в последнее время — все более укрепляющиеся позиции по автомобилям. Следующий кластер — бытовая электроника и связанные с ней изделия (такие как магнитная лента). Четвертый по важности кластер — железо и сталь. К другим кластерам, отдельные части которых имеют сильные конкурентные позиции, нужно отнести полупроводники (главным образом чипы памяти), пищевую промышленность (рыбпродукты), цемент и международные услуги в области строительства. Другие, более изолированные позиции существуют в таких продуктах конечного использования, как игрушки и игры, пианино, детские коляски, столовая утварь, керамические изделия и электротрансформаторы.

Корейские фирмы практически не обладают позициями в области здравоохранения, производстве химикатов и пластиков, в деревообрабатывающей промышленности и производстве фасованных потребительских товаров, во всех видах услуг, за исключением строительства<sup>55</sup>, и в большинстве изделий, производство которых носит многоотраслевой характер. Корейские позиции в производстве товаров для военных целей пока слишком невелики, чтобы говорить о них как о важном элементе, однако они быстро растут. Телекоммуникации и конторское оборудование тоже относятся к тем секторам, в которых по состоянию на 1985 год корейские позиции слабы, но все же растут в некоторых отраслях и сегментах.

Некоторые наиболее важные связи между кластерами показаны с помощью штриховки на рисунке 8-10. Выход Кореи на заметные позиции в производстве полупроводников и компьютеров связан с прочным положением, которого она достигла в области бытовой электроники. Транспортное оборудование (судостроение и автомобилестроение) развивалось параллельно с металлургией, главным образом производством стали.

Корея располагает сильными позициями в основном по отраслям, фигурирующим в нижней части схемы, где расположены кластеры товаров и услуг конечного использования, на которые приходится 46 % общего корейского экспорта. Диапазон успешных группировок довольно узок, даже более узок, чем в Швеции<sup>56</sup>. Еще более поразительно то, что в Корее отсутствует глубина по вертикали. Успех достигается почти исключительно в производстве конечного продукта при небольшом числе специализированных отраслей-субпоставщиков и практически полном отсутствии машиностроения и услуг. (Корея стоит на последнем месте среди разбираемых в книге восьми стран по этим показателям.) Такой профиль национального конкурентного преимущества, характеризующий состояние национального экономического развития страны (см. гл. 10), отражает важные аспекты сложившейся в Корее обстановки.

### Параметры факторов Кореи

Корея, как и большинство других добившихся успеха стран, о которых говорится в данной книге, не богата природными ресурсами. Она располагает многочисленными естественными гаванями, значительными залежами воль-

Рис. 8-10. Размер экспорта конкурентных отраслей Кореи в широких кластерах

| Материалы и металлы                         |  | Лесопродукты                                |  | Нефть и химикаты                           |  | Полупроводники и компьютеры                 |  | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|--|
| Доля в экспорте страны 9,6 (1,8)            |  | Доля в экспорте страны 0,2 (-4,0)           |  | Доля в экспорте страны 1,8 (1,4)           |  | Доля в экспорте страны 3,8 (0,9)            |  | Доля в экспорте страны 15,4 (0,1)                |  |  |  |
| Доля экспорта в мировом кластере 1,8 (1,0)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,4 (-1,2) |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,2 (0,1) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,6 (-0,2) |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,8 (0,2)       |  |  |  |
| Сложный бизнес                              |  | Транспорт                                   |  | Производство и передача энергии            |  | Офис  |  | Телеком-мультипликаторы                          |  | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ    |  |
| Доля в экспорте страны 0,3 (-0,2)           |  | Доля в экспорте страны 20,0 (10,4)          |  | Доля в экспорте страны 1,5 (0,5)           |  | Доля в экспорте страны 0,5 (-0,6)           |  | Доля в экспорте страны 0,7 (0,3)                 |  | Доля в экспорте страны 23,0 (10,4)         |  |
| Доля экспорта в мировом кластере 0,2 (+0,0) |  | Доля экспорта в мировом кластере 2,1 (1,5)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,1 (0,6) |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,7 (-0,3) |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,0 (0,5)       |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,4 (0,9) |  |
| Пищевые продукты и напитки                  |  | Текстиль и одежда                           |  | Жилищное строительство и бытовые товары    |  | Здраво-охранение                            |  | Товары индивидуального назначения                |  | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ    |  |
| Доля в экспорте страны 4,3 (-4,3)           |  | Доля в экспорте страны 29,4 (-10,6)         |  | Доля в экспорте страны 2,6 (-0,0)          |  | Доля в экспорте страны 0,0 (+0,0)           |  | Доля в экспорте страны 2,1 (-1,5)                |  | Доля в экспорте страны 46,0 (-14,9)        |  |
| Доля экспорта в мировом кластере 0,7 (0,0)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 6,6 (1,3)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,6 (0,7) |  | Доля экспорта в мировом кластере 0,1 (0,1)  |  | Доля экспорта в мировом кластере 1,4 (0,1)       |  | Доля экспорта в мировом кластере 2,7 (0,7) |  |
|   |  |   |  |  |  |   |  | Развлечения и досуг                              |  |  |  |
|   |  |   |  |  |  |   |  | Доля в экспорте страны 8,0 (1,6)                 |  |  |  |
|   |  |   |  |  |  |   |  | Доля экспорта в мировом кластере 3,8 (1,7)       |  |  |  |

**Примечание:** Числа в скобках отражают изменения между 1978 и 1985 г.г. Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

**Условные обозначения:**

▨ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.



фрама, местным сырьем для производства цемента и не особенно богатыми местами рыбного промысла. У нее нет, однако, сколько-нибудь значительных запасов большинства минералов, энергоносителей или леса. По причине гористого рельефа Корея также испытывает нехватку пахотных земель. Корейская цементная промышленность достигла значительных позиций на международном рынке, а вольфрам давно уже является предметом корейского экспорта. Однако практически все другие конкурентоспособные отрасли Кореи в большой степени зависят от ввоза сырья из-за границы. Рыбпродукты, которые, казалось бы, относятся к ресурсным товарам, добываются главным образом в глубоководных местах лова в международных водах у побережий Аляски, Африки и в Тихом океане с применением капиталоемких методов. меховые изделия, в которых корейские фирмы (в особенности "Джиндо") добились сильных международных позиций, изготавливаются из импортных шкур.

Со скудостью природных ресурсов Кореи контрастируют ее обширные человеческие ресурсы. Рабочая сила в Корее насчитывает 17 млн. человек. И хотя в Корее относительно низка стоимость рабочей силы, более уникальным для этой страны является то, что корейцы необычайно дисциплинированны и трудолюбивы. На протяжении последних нескольких десятилетий для лиц наемного труда в Корее характерен был также высокий средний уровень образования. В таких отраслях, как судостроение и строительство, например, качество рабочей силы проявляется в уникально коротких сроках строительства и зачастую в досрочной поставке. В судостроении, например, для постройки очень крупного нефтеналивного судна требуется по международным стандартам около 30 месяцев, однако корейские верфи в состоянии справиться с этой задачей за 18 месяцев.

Такие свойства корейских рабочих объясняются рядом факторов. Одними из них являются однородность населения по признакам расы, языка и отсутствие классовых различий. Другой важный фактор заключается в том, что почти каждый кореец должен провести три года на военной службе. У старшего поколения движущим мотивом являются воспоминания о лишениях и тяжелых временах в период японской оккупации и во время Корейской войны. Как старое, так и молодое поколение получают заряд энергии от ощущения национального экономического соревнования с Северной Кореей. Корейцы также смотрят на Японию как на конкурента, которого нужно превзойти, чтобы свести старые счеты. Наконец, важным моментом, лежащим в основе мотивации и дисциплины, является конфуцианская культура, придающая важное значение образованию, упорному труду, уважению к властям и достижению успеха в жизни путем продвижения по общественной лестнице.

*Механизмы создания факторов.* Корейский народ, компании и правительство произвели крупные вложения в создание факторов, далеко превосходящие те, что делались в большинстве других новых индустриальных стран Азии или в других развивающихся странах. В этом заключается одна из главных причин того, почему Корея смогла поднять уровень своей экономики и вести конкуренцию в передовых отраслях. Одной из наиболее поразительных и важных характеристик Кореи является приверженность образованию. Эта приверженность (как представляется, самая сильная среди тех стран, которые здесь

разбираются) является высшим приоритетом для всех корейских родителей. Опрос, проведенный в 1987 году Управлением экономического планирования, показал, что 84,5 % корейских родителей хотят обеспечить своим детям образование на уровне колледжа <sup>57</sup>.

У корейцев высокий уровень грамотности и высокий средний уровень образования при почти всеобщем охвате образованием на уровне средней школы. Каждый год в колледжи поступают от 300 тыс. до 400 тыс. студентов (36% выпускников средней школы в 1987 г.). Система университетского образования широко развита, и особенно активные инвестиции делались в подготовку кадров для машиностроения. Система высшего образования включает более ста технических колледжей, а также более ста обычных университетов и колледжей. Это ставит Корею в особое положение по сравнению практически со всеми другими развивающимися странами.

В дополнение к местной системе образования большое число студентов проходит подготовку за границей. В частности, в технической области многие корейцы получают дипломы продвинутого уровня в ведущих американских университетах. Таблица 8-5 иллюстрирует тот факт, что Корея занимает ведущее место по числу студентов, обучающихся в США в учебных заведениях выше уровня средней школы, и ее ведущее положение особенно отчетливо в отношении числа лиц, получивших образование в колледжах.

Таблица 8-5. Иностранцы студенты в учебных заведениях выше уровня средней школы США, по странам происхождения, 1987 – 1988 гг.

| Страны         | Число студентов | Место среди стран в целом по числу студентов | Процент студентов, обучающихся в колледжах | Число студентов, обучающихся в США, на 10 тыс. жителей |
|----------------|-----------------|--|--|--|
| Корея          | 20 520          | 4  | 72,8                                       | 5,0  |
| Япония         | 18 050          | 6  | 23,6                                       | 1,5  |
| Великобритания | 6 600           | 12   | 38,5                                       | 1,2  |
| Германия       | 5 730           | 17   | 45,8                                       | 0,9  |
| Сингапур       | 4 870           | 20   | 21,6                                       | 18,7   |
| Италия         | 2 200           | 32   | нет свед.                                  | 0,4  |
| Швеция         | 1 600           | 49   | нет свед.                                  | 1,9  |
| Швейцария      | 1 040           | 61   | нет свед.                                  | 1,6  |
| Дания          | 670             | нет свед.                                    | нет свед.                                  | 1,3  |

Источник: Zikopoulos (ed.). – 1988.

Корейское правительство и корейские компании предоставляли и предоставляют щедрое финансирование для такой учебы. И хотя некоторые студенты не возвращаются домой по окончании учебы и остаются работать в США, многие в конце концов возвращаются в Корею, принося с собой знания и контакты,

приобретенные благодаря опыту работы. В целом расходы на образование составляли 20,8 % всего государственного бюджета в 1987 году.

Корейские компании, превосходящие по своим размерам определенный уровень, в соответствии с законом обязаны обеспечить обучение своего персонала<sup>58</sup>. Обычным для крупного корейского объединения является вложение от 25 млн. до 30 млн. долл. в одни лишь средства обучения. Типичным для лиц наемного труда является ежегодное прохождение курса обучения продолжительностью от одной до двух недель. Программы для руководящего состава, предлагаемые крупными корейскими университетами, привлекают по 10 претендентов на каждое место, что служит показателем спроса на образование в сфере бизнеса.

Тяга к образованию захватывает и ряды менеджеров. Многие старшие менеджеры в Корее являются обладателями дипломов высокого ранга, а дипломы доктора технических наук — обычное дело для высшего руководства в крупных компаниях. Обладание докторской степенью, полученной в одном из ведущих американских университетов, является важным символом статуса. Высокий уровень технического образования среди старших руководителей фирм — это существенный момент в понимании отношения корейцев к технологии, а также способности корейских компаний развивать собственную технологию.

Общий запас научных и технических ресурсов в этой стране все еще скромный, однако он быстро растет. Университетские исследования ведутся в небольших по западным меркам масштабах, однако их объем возрастает. Исследования, проводимые в высших учебных заведениях, дополняются целым рядом специализированных исследовательских институтов, финансируемых целиком или частично правительством, таких как Корейский институт передовой науки и техники, Корейский научно-исследовательский институт электроники и телекоммуникаций, Корейский научно-исследовательский институт автотранспортных систем и Корейский научно-исследовательский институт биогенетики. Задачи этих институтов почти исключительно сфокусированы на промышленности. Они тесно связаны с университетами и пользуются финансированием и поддержкой со стороны как правительства, так и промышленности.

Крупные корейские компании также прибегают к более значительным капиталовложениям для повышения уровня своих технических возможностей в сравнении с компаниями из других развивающихся стран. Типичным является высокая доля расходов на исследования и разработки в сравнении с объемом сбыта. Обладая кадрами инженеров с докторскими дипломами, получивших образование в лучших университетах мира, и напористо проводя линию на заключение лицензионных и других соглашений, имеющих целью приобретение иностранной технологии, корейские фирмы стоят особняком среди фирм новых индустриальных государств в своей приверженности к разработке собственных вариантов изделий и к вкладыванию средств в самую современную технологию производства. Корейские фирмы с гораздо меньшей вероятностью согласятся довольствоваться лишь ролью места производства изделий, разработанных за границей, чем это имеет место в других новых индустриальных странах Азии.

С 60-х годов в связи с осуществлением ряда пятилетних экономических планов в Корее были произведены крупные капиталовложения с целью создания инфраструктуры высокой степени сложности. Корейская инфраструктура может сравниться с инфраструктурой большинства передовых стран. Инфраструктуре продолжают придавать высокую приоритетность, а проведение Олимпийских игр в Сеуле послужило толчком для новой волны капиталовложений. Инвестиции в инфраструктуру в западной части Корейского полуострова как раз сейчас начали осуществляться в надежде на то, что нормализация отношений с Китаем, а со временем и с Северной Кореей послужит стимулом к развитию торговли.

Страна вышла из Корейской войны, практически не располагая никаким капиталом. Американская помощь имела решающее значение в первые годы и служила источником покрытия крупных дефицитов в торговле вплоть до начала 60-х годов. После этого, однако, значительная часть капитала, используемого для развития Кореи, стала поступать за счет иностранных займов. Как только Корея смогла продемонстрировать прогресс, а иностранные инвесторы прониклись доверием, иностранный капитал хлынул в страну. Все займы направлялись прямо или косвенно корейскому правительству, которое предоставляло капитал избранным отраслям по сильно заниженным за счет субсидий процентным ставкам. Случай Кореи служит весьма отчетливым свидетельством того, что для достижения международного успеха в капиталоемких отраслях нет необходимости в изобилии капитала, если существуют институциональные механизмы, позволяющие направлять наличный капитал на цели продуктивных капиталовложений.

В 80-х годах быстрый рост доли сбережений имел своим следствием ускоренное формирование капитала внутри страны. Корейцы откладывали в виде сбережений 32% своих доходов в 1987 году, будучи вторыми в мире по этому показателю (после Тайваня). Ожидалось, что Корея станет страной – нетто-кредитором в начале 90-х годов, после того, как ее внешняя торговля в течение уже ряда лет сводилась с возрастающим положительным сальдо. Корею, однако, еще предстоит создать эффективно действующий общественный рынок капиталов, и это обстоятельство является важным сдерживающим моментом для дальнейшего развития. Высокие реальные процентные ставки – самые высокие в 80-е годы среди стран, которые мы изучали, – оказывают сдерживающее воздействие на капиталовложения, необходимые для расширения и углубления экономики.

*Действие неблагоприятных факторов.* Перед Кореей только начинают вставать такие проблемы, как рост зарплат, нехватка рабочей силы и другие обстоятельства, подталкивающие к автоматизации и переходу к более продуктивным сегментам, которые послужили катализатором движения вперед в других странах. Однако испытываемая Кореей нехватка сырья и ее удаленность от рынков давно уже привели к тому, что корейская промышленность делала упор на производство готовых промышленных изделий возрастающей сложности. По иронии судьбы многие естественные ресурсы Корейского полуострова находятся в той его части, которую занимает Северная Корея, и были отрезаны Корейской войной<sup>59</sup>.

К счастью, Корея не подверглась соблазну полагаться на отрасли, связанные с разработкой природных ресурсов, что стало ловушкой для многих развивающихся стран. В ее экономике на весьма раннем этапе установилась более высокая доля обрабатывающих отраслей в ВВП, чем у большинства стран, находящихся на той же ступени развития<sup>60</sup>. Там, где отдельные неблагоприятные моменты сочетались с сильным соперничеством внутри страны, результатом стало быстрое совершенствование конкурентоспособности. Наблюдается, однако, тенденция со стороны правительства вмешиваться в дела рынка факторов и валютного рынка, что может лишь ограничить темпы продвижения страны, достигшей корейского уровня (эти вопросы будут рассмотрены далее в гл. 10 и 12).

### Условия спроса

Корея представляет собой значительный внутренний рынок, будучи страной, где 42 млн. жителей населяют сравнительно небольшую территорию. Многие из отраслей, в которых Корея пользуется национальным конкурентным преимуществом, опираются на существенный внутренний спрос. Судостроение имеет в Корее давние корни, и страна при ведении торговли в большой степени зависит от судоходства. Действующая на внешнем рынке строительная промышленность получила развитие благодаря значительному размаху строительства внутри страны, начиная с контрактов о сооружении американских военных баз в Корее непосредственно после Корейской войны. Восстановление после войны в сочетании с крупномасштабными инвестициями во внутреннюю инфраструктуру создало базу для накопления опыта и группу сильных корейских строительных компаний, которые впоследствии вышли и на внешние рынки. Интересно, что американские военные контракты во Вьетнаме стали источником некоторых первых корейских сделок по производству строительных работ за границей. Цементная, металлургическая и сталелитейная отрасли промышленности также подпитывались благодаря мощному росту спроса внутри страны. Они превратились в успешно действующие экспортные отрасли.

В более позднее время наблюдался быстрый рост военной промышленности в качестве экспортной отрасли. Она извлекла пользу из многолетнего периода крупных внутренних капиталовложений в оборону и угрозы развязывания военных действий с Северной Кореей, в силу чего внутренний рынок стал необычно разборчивым и требовательным. В области потребительских товаров производство фортепиано — это та отрасль, где Корея добилась сильных международных позиций. В Корее существуют давние музыкальные традиции, и родители стремятся к тому, чтобы их дети научились играть на фортепиано и других музыкальных инструментах. Корея также располагает необычно большим числом исполнителей, достигших международной известности, что содействует совершенствованию спроса на внутреннем рынке.

Во многих экспортных отраслях Кореи на удовлетворение внутреннего спроса приходится лишь незначительная доля производства. Тем не менее существующий в Корее уровень дохода на душу населения, размещение, харак-

тер местности, культура и сложившийся набор отраслей в промышленности часто являлись источниками некоторых воздействий со стороны спроса. Корейские компании естественным образом делают упор на производство небольших автомобилей, элементарных бытовых приборов и на другие сегменты производства, которые учитывают местные условия. По мере того как многие японские фирмы переориентировались на более состоятельных покупателей в связи с ростом курса иены и возникновением торговых барьеров против японских товаров, эти сегменты международных рынков оказались открытыми для корейских фирм. В полупроводниках упор на стандартные чипы памяти является результатом того, что преобладающий местный спрос на чипы связан с изделиями бытовой электроники. Подобные воздействия со стороны спроса типичны.

Ради справедливости, однако, нужно сказать, что условия спроса в настоящее время играют менее значительную роль в Корее, чем в какой-либо другой стране, рассмотренной выше. Скромная роль условий спроса отражает более раннюю стадию развития корейской промышленности. Спрос сыграл свою роль в определении того, в каких отраслях Корея стала развивать деятельность, однако он редко служит источником преимущества (помимо простого размера и роста внутреннего рынка). Число отраслей, в которых корейские покупатели отличаются усложненным и передовым спросом, невелико, хотя и в этом отношении происходят перемены. Эта нехватка усложненного внутреннего спроса находит свое отражение в худосочности корейских кластеров, где способность к экспорту проявляется только в ограниченных сегментах и отраслях.

Для корейских компаний мощным побудительным стимулом является экспортный спрос, и они менее чувствительны к внутреннему спросу. По сути дела, они, похоже, часто игнорируют внутренний рынок, даже несмотря на то, что он обладает потенциалом значительного роста. При отсутствии усложненного внутреннего спроса и находясь вдали от важных внешних рынков, корейские фирмы испытывают затруднения во внедрении новшеств в свои изделия и обслуживании потребностей новых сегментов промышленности. Вопрос о том, сможет ли и каким образом влияние со стороны спроса превратиться в преимущество для корейской промышленности, представляет собой один из наиболее важных вопросов в экономическом развитии Кореи.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Как и в любой другой стране, в корейской экономике наблюдается образование кластеров. Одна конкурентоспособная отрасль часто развивалась из другой. Осуществление строительства за рубежом связано с производством цемента и стали. Многие из корейских предприятий по изготовлению одежды и текстильных изделий взаимосвязаны. Так же обстоит дело и со многими отраслями, занятыми выпуском бытовой электроники, что позволило им занять определенные позиции в полупроводниках и, в свою очередь, ведет к появлению позиций также и в производстве конторских машин и средств телекоммуникации.

Многие из успешно действующих отраслей в Корее извлекли пользу из

наличия крупных корейских общеторговых компаний. Эти предприятия, огромные по меркам развивающейся страны, располагают прочно сложившимися международными сетями представительств и оказывают корейским производителям товаров помощь в проникновении на иностранные рынки. Благодаря своим филиалам торговые компании диверсифицировали свою деятельность и вовлекли в ее сферу широкий набор других предприятий, превратившись в крупные корейские группировки – “чеболь” (“chaebol”).

И все же корейские кластеры все еще мелковаты в сравнении с такого рода образованиями в более передовых странах, что представляет собой серьезный элемент уязвимости для национального конкурентного преимущества. Корея обладает немногими позициями в производстве частей, инструментов и заводского оборудования. Из-за отсутствия собственных предприятий, способных выпускать части и оборудование высокой степени сложности, корейцам трудно вести конкуренцию в дифференцированных сегментах промышленности или идти в ногу с обновлением производственных процессов. Технология изделий и производственных процессов в корейских отраслях промышленности часто отстает на одно или два поколения от того, чем располагают мировые лидеры. Пока что корейские фирмы полагаются на стратегии, которые трудно удерживать долгое время.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Большинство корейских компаний ориентируется на производство и следует стратегиям, делающим основной упор на достижение низкого уровня издержек. Преобладающим подходом является массовый выпуск стандартизированных изделий. Внимание сосредоточивается на сегментах промышленности, более чувствительных к уровню цен, и корейские изделия обычно на поколение отстают от изделий лидеров. Сочетание низкооплачиваемой и высокопроизводительной рабочей силы с крупномасштабными современными производственными сооружениями, использующими наилучшую иностранную технологию, которая только доступна, позволяет достичь значительного преимущества по уровню издержек производства. Крупные вложения делаются в обучение персонала, чтобы придать ему способность управлять самым современным оборудованием. Уровень капиталовложений весьма высок, а расширение производственных мощностей зачастую ведется захватывающими дух темпами, позволяя опережать расширение рыночного спроса. Корейские фирмы преуспевают там, где эта стратегия оказывается подходящей, например в производстве бытовой электроники, судостроении, в выпуске периферии к компьютерам и даже в глубоководном рыбном промысле.

Характерным для корейских фирм является то, что их возглавляют чрезвычайно сильные руководители, которые пользуются огромной властью в своих организациях. Многие фирмы все еще управляются их основателями. Руководители глубоко вовлечены во все дела компаний, а также и в общественную деятельность. Они смелы и готовы решительно идти на капиталовложения. Рабочий день как персонала, так и высшего руководства весьма продолжи-

телен. Компании отличаются иерархичностью и строгой дисциплиной.

Корейские фирмы быстро переходят к экспортной деятельности, движимые своей ориентацией на рост, острым соперничеством на внутреннем рынке и побуждением со стороны правительства. У крупных компаний проявляется растущая интернационализация стратегий, хотя все еще главным образом посредством экспорта. Многие компании выступают в качестве поставщиков готовых изделий другим производителям, которые продают их под своей собственной маркой (первоначальные производители оборудования — OEM), и большинство компаний все еще зависит от сбыта на условиях OEM в отношении большей части своего производства.

Уникальной чертой многих корейских компаний, однако, является то, что они на раннем этапе прилагают усилия к разработке своих собственных моделей продукции и продвижению их на рынки под собственной фирменной маркой. В отличие от компаний Тайваня и Гонконга, корейские компании в меньшей степени ориентируются на сбыт на условиях OEM и проявляют более значительную готовность делать капиталовложения в маркетинг на внешних рынках и разработку новой технологии своими силами. Такое вложение капитала имело жизненно важное значение для поддержания их способности совершенствоваться и поддерживать конкурентное преимущество. Наряду с прочим это является отражением высокого уровня технического образования как менеджеров, так и персонала, а также усердного изучения теории менеджмента. Случай с компанией "Сони", например, которая на раннем этапе своей деятельности отказалась от огромного заказа на изготовление транзисторных радиоприемников для компании РКА, широко известен в Корею как пример того, насколько важны усилия по утверждению собственной фирменной марки компании. Корейские фирмы также на чрезвычайно раннем этапе принимались за учреждение своих предприятий за рубежом, если сравнивать с японскими фирмами или фирмами из других азиатских новых индустриальных стран. В таких отраслях, как производство видеопленки и бытовой электроники, например, предприятия за рубежом уже действуют. Еще более поразительно то, что фирма "Хёндэ", занимающая ведущее положение в корейском автомобилестроении, открыла свой первый сборочный завод в Канаде в 1989 году, меньше чем через 10 лет после того, как начался существенный сбыт ее продукции за рубежом.

Пожалуй, самой уникальной чертой корейских компаний является их внушающая почтение готовность к риску. Компании бросаются в новые для себя отрасли и проявляют готовность пойти на огромные капиталовложения в оборудование и сооружение заводов еще до получения сколько-нибудь значительных заказов. В судостроении, например, "Хёндэ" и "Дэу" построили огромные верфи, не имея заказов для их загрузки. В производстве видеокассет все четыре ведущие корейские фирмы ("Сачан", СКК, "Лаки-Голдстар" и "Колон") недавно удвоили свои производственные мощности, несмотря на то что они уже захватили около 25 % мирового рынка. Их образ мышления, пожалуй, сродни образу мышления ковбоев с Дикого Запада, готовых стрелять направо и налево.

Есть несколько источников этой готовности идти на риск. Важный мотив можно найти в корейской истории. Японская оккупация, Корейская война и



продолжающийся раскол страны породили гнев и такое чувство ущербности, которые затронули всех корейцев. Каждому приходилось начинать на пустом месте, действуя под влиянием ощущения кризиса, остающейся неприязни к японцам и такого чувства, что терять нечего. Возникший в результате дух соревнования – это, пожалуй, крупнейший из ряда источников преимущества, которыми располагали корейские компании. Он привел не только к тому, что утвердившиеся компании шли на риск, но и к бурному образованию новых фирм. Он привел также и к многочисленным банкротствам и реорганизациям, чего и следовало ожидать <sup>61</sup>.

Управление корейскими компаниями ведется с прицелом скорее не на прибыльность, а на обеспечение роста. Размер компании – это ключевой источник общественного признания и движущая сила для предпринимателей. Настроенность на рост подталкивает к разворачиванию деятельности в крупных отраслях, выпускающих готовые изделия, таких как производство телевизоров, судов, автомобилей и чипов памяти. Лишь в небольших размерах наблюдается конкуренция в специализированном производстве, столь характерная для Швейцарии, Италии и даже Германии. Жажда достижения крупных объемов ведет к готовности решительно сбивать цены, а приток наличности для финансирования роста более важен, чем прибыльность.

Большинство компаний находится по преимуществу в частной собственности, хотя многие ведущие предприниматели передали значительное количество акций своих компаний фондам, чтобы обеспечить сохранение контроля над компанией при смене поколений. Например, у компании "Хёндэ" есть "Асан фаундейшн", а у компании "Дэу" – "Дэу фаундейшн". Компании не испытывают никакого или почти никакого давления со стороны финансового рынка. Преданность персонала компании и готовность пожертвовать всем для ее сохранения являются отличительными особенностями Кореи.

Другой уникальной чертой корейской промышленности является важное значение крупных групп – "чеболь". На такие компании, как "Хёндэ", "Дэу", "Самсунг" и "Лаки-Голдстар", оборот каждой из которых достигает от 10 млрд. до 15 млрд. долл., приходится вместе с другими "чеболь" крупная доля корейского экспорта и большая часть ВВП (по некоторым оценкам, до 50 % экспорта) <sup>62</sup>. На одни лишь четыре ведущие "чеболь" приходилось 30 % корейского экспорта в 1987 году и 32 % в 1988 году.

Группировки "чеболь" пользуются благосклонностью и мощной поддержкой со стороны правительства <sup>63</sup>. Они располагают капиталом и влиянием для осуществления крупных капиталовложений в таких отраслях, как судостроение и производство полупроводников. Каждая из них склонна начать деятельность в любой из важных отраслей корейской промышленности. Стимулы для мобилизации ресурсов и осуществления связанных с риском шагов здесь гораздо значительнее, чем это типично для фирм в большинстве развивающихся стран, где иногда существуют только одна или две крупные группы, не испытывающие большого давления со стороны конкурентов.

Корейские группы пошли на диверсификацию производства при помощи портфельных инвестиций. Используя свой доступ к капиталу, таланты в области менеджмента и влияние на правительство, эти группы приступали к веде-

нию деятельности в любой отрасли, которая выглядела многообещающей или на которую делало ставку правительство, независимо от его отношения к остальным отраслям. Такой подход резко контрастирует со стратегиями ведущих фирм из большинства других стран, таких как Германия и Япония. Он привел к появлению фирм, которые широко диверсифицировали свою деятельность, ведя ее в не связанных друг с другом областях, и в то же время управление ими ведется с высокой степенью централизованного контроля. Важно не смешивать корейские "чеболь" с японскими "кейретцу", члены которых поддерживают неофициальные связи и частично переплетающиеся отношения собственности, но сохраняют большую степень независимости в делах управления.

Стратегии крупных группировок пока строятся в соответствии с существующей в Корее обстановкой. Решительные менеджеры, обильные капиталовложения при поддержке со стороны правительства и низкооплачиваемая рабочая сила – вот главные источники их преимуществ. Возникают, однако, реальные вопросы насчет того, будет ли эта корпоративная структура и связанная с ней концентрация экономической мощи и в дальнейшем служить на пользу национальному конкурентному преимуществу.

В конечном счете и весьма существенным образом конкурентное преимущество Кореи опирается на яростную, даже безжалостную конкуренцию, которая характерна для любой успешно действующей корейской отрасли промышленности. В каждой имеющей существенное значение отрасли ведут конкуренцию по меньшей мере четыре или пять компаний, в число которых зачастую входят дочерние предприятия каждой из ведущих группировок "чеболь". Какая-то фирма выступает пионером в разворачивании деятельности в данной отрасли, однако вскоре по ее стопам следуют другие конкуренты. Таблица 8-6 иллюстрирует это в отношении некоторых крупных отраслей.

Примечательным исключением к типичной ситуации с наличием многочисленных конкурентов на внутреннем рынке является сталелитейная промышленность, где принадлежащая государству компания "Поханг стил" (ПОСКО) является единственным производителем железа и стали с полным циклом производства благодаря усилиям ее политически могущественного председателя. Однако ПОСКО, даже и являясь исключением, лишь подтверждает правило. Председатель определил миссию этой компании, исходя из общенациональных интересов, сказав, что она призвана обеспечить корейскую промышленность сталью по низким ценам, а также внести свой вклад в корейский экспорт. Решительное осуществление этой компанией действий, связанных с риском, и капиталовложений, отражавшее осознание общенациональных целей и приоритетов, резко контрастировало с поведением государственных монополий в большинстве развивающихся стран.

Учитывая цели и настроения корейских менеджеров, стоит ли удивляться тому, сколь остро и эмоционально ведется соперничество. Поскольку корейские фирмы в большинстве своем конкурируют на основе схожих стратегий, основывающихся на уровне издержек производства, они сталкиваются нос к носу не только на корейском рынке, но и за границей. Эта конкуренция порождает постоянные стимулы к инвестированию, улучшению производительности и внедрению новых изделий. Наличие упорных корейских соперников смяг-

Таблица 8-6. Примерное число корейских фирм-конкурентов в отдельных отраслях

|   |     |                        |      |
|---|-----|------------------------|------|
| Автомобили <sup>1</sup>                   | 3   | Телевизоры:            |      |
| Конденсаторы                              | 45  | — черно-белые          | 14   |
| Электронно-лучевые трубки                 | 3   | — цветные              | 12   |
| Цемент                                    | 9   | Синтетические волокна  | 13   |
| Компьютеры                                | 31  | Хлопковая пряжа        | 23   |
| Строительство <sup>2</sup>                | 480 | Камвольная пряжа       | 26   |
| Обувь <sup>3</sup>                        | 221 | Шерстяная пряжа        | 55   |
| Автомобильные радиоприемники и кассетники | 18  | Ткани                  | 2046 |
| Пианино                                   | 3   | Одежда                 | 3270 |
| Печатные платы <sup>4</sup>               | 200 | Окраска и отделка      | 144  |
| Полупроводники <sup>5</sup>               | 21  | Покрышки               | 5    |
| Судостроение <sup>6</sup>                 | 250 | Товары для путешествий | 328  |
| Сталь <sup>7</sup>                        | 13  | Видеокассеты           | 4    |
|   |     | Парики                 | 25   |

<sup>1</sup> Три корейские фирмы ("Хёндэ", "Дэу" и "Киа") выпускали пассажирские автомобили. Одна из фирм — "Дэу мотор К<sup>О</sup>" — имеет совместное предприятие на паях 50 : 50 с "Дженерал моторз". "Дэу" по большей части сохранила за собой права управления.

<sup>2</sup> Число фирм, получивших лицензии в качестве генеральных подрядчиков.

<sup>3</sup> На 26 фирм, имеющих каждая более 5 производственных линий, приходилось 51,5% общего производства.

<sup>4</sup> На 7 фирм приходилось около 70% рынка.

<sup>5</sup> 13 фирм были корейскими, а 8 — совместными предприятиями. Было также 8 дочерних предприятий иностранных фирм, где этим фирмам принадлежала большая часть акционерного капитала.

<sup>6</sup> На 4 фирмы ("Хёндэ", "Дэу", "Самсунг" и КСЕК) приходилось 90% общих производственных мощностей страны.

ПОСКО является единственным в Корее металлургическим и сталелитейным предприятием с объединенным циклом производства.

Источник: Опрос компаний; *Industry in Korea* (Korea Development Bank). — 1988; *The Textile Industries in Korea* (Korea Federation of Textile Industries). — 1988; *Yearbook of Economic Statistics* (Bank of Korea). — 1988; Оценки исследователей.

чает любую тенденцию со стороны фирм к ведению конкуренции только на основе низкой стоимости корейской рабочей силы.

Соперничество среди корейских фирм ведется столь жаростно, что корейское правительство временами вмешивалось с целью предотвратить "разрушительную" конкуренцию. В производстве автомобилей, например, в 1981 году были введены "меры рационализации в автомобилестроении" в качестве реакции на всемирный спад в этой отрасли. В соответствии с этим законом число фирм, выпускающих пассажирские автомобили, было сокращено с трех до двух ("Хёндэ" и "Дэу"), а фирму "Киа" заставили сосредоточиться на выпуске грузовиков. Эти меры были отменены в 1983 году, и фирме "Киа" разрешили вновь заняться выпуском пассажирских автомобилей, однако новый закон в 1986 году вновь ввел ограничения на конкуренцию.

Эти эпизоды создают угрозу для долговременного успеха затрагиваемых отраслей. В автомобилестроении, например, неоднократные вмешательства с течением времени приведут к сокращению соперничества между местными

фирмами и ограничению капиталовложений и совершенствования. Яростное соперничество между корейскими фирмами на внутреннем и внешнем рынках было существенным фактором корейского успеха и представляет собой нечто такое, что ставит Корею в особое положение <sup>64</sup>. Тенденция к вмешательству в соперничество несет в себе опасность.

### Роль правительства

Корейское правительство играло и играет относительно важную роль в экономике. Правительства в Корее пользовались большой властью и преемственностью; на протяжении десятилетий им благоприятствовало то обстоятельство, что в стране существовал общенациональный консенсус относительно важности экономического роста <sup>65</sup>. Это обеспечило способность к осуществлению длительных программ в таких областях, где перемены происходят медленно, как, например, в области образования, и в этом отношении мы не можем найти чего-либо подобного в любой из стран, которые мы изучали, за исключением, может быть, Японии. В некоторых своих аспектах роль корейского правительства была, безусловно, успешной. Чрезвычайно важное значение имела серия акций, заложивших основу для совершенствования. Значительные капиталовложения в образование и инфраструктуру, усилия по содействию экспорту (с применением таких средств, как экспортное страхование, налоговые кредиты, помощь в финансировании) и возведение конкурентного успеха на международном рынке на уровень национального приоритета явились важными стимулами для корейской промышленности. Это же можно сказать и о государственных капиталовложениях в ряд связанных с промышленностью научно-исследовательских институтов, а также об усилиях по поощрению образования отраслевых кластеров посредством создания промышленных центров в отдельных областях, в привязке к техническим и образовательным учреждениям. Хорошим примером является центр электроники в Куми. В периоды, когда корейские фирмы были в состоянии конкурировать только в сегментах и отраслях, выпускающих несложные изделия, девальвация корейской воны содействовала достижению ценовой конкурентоспособности на внешних рынках, помогая набирать темп.

Влияние корейского правительства в некоторых своих наиболее важных проявлениях носило символический и информационный характер. Исследования и планы подталкивали компании к изучению тенденций в международной конкуренции. Начиная с 60-х годов достижение успеха в деле экспорта утвердилось в качестве отчетливого и весьма поощряемого национального приоритета. Было введено много наград и церемоний, призванных отметить признание успеха в торговле. В этом принял личное участие президент Кореи, совершавший частые визиты в компании и присутствовавший на ежемесячных совещаниях по вопросам экспорта. Достижение успеха в международной конкуренции было возведено на уровень патриотического долга, а не просто способа зарабатывать себе на жизнь. Примером очередной программы, нацеленной на совершенствование промышленности, было поименное выделение в 1986 году десяти

областей в производстве потребительских товаров, в которых Корея обладала потенциалом для достижения самого высокого в мире качества за три года<sup>66</sup>. Хотя программа рассчитана в первую очередь на то, чтобы подстегнуть собственные усилия промышленности, она включает выделение некоторых финансовых средств на развитие технологии и создание имиджа на внешних рынках.

Склонность корейского правительства непосредственно вмешиваться в дела отдельных отраслей не отличается столь безусловным успехом. Роль корейского правительства в регулировании распределения капитала имела жизненно важное значение в тот период, когда в стране наблюдалась нехватка капитала. Субсидии и займы, предназначенные для конкретных отраслей, были обычным делом в 60-х и 70-х годах. Обычным делом была и защита внутреннего рынка как от импорта, так и от иностранных капиталовложений. Соперничество местных фирм, однако, было столь яростным, что протекционизм обычно не притуплял стимулов. Корейское правительство также стремилось обеспечить наилучшие условия для приобретения лицензий на иностранную технологию для избранных отраслей, что снижало издержки на приобретение технологии и ускорило процесс, в ходе которого корейские фирмы развивали свои собственные технические возможности.

И все же при выделении приоритетных отраслей в Корее столь же часто принимались как правильные, так и ошибочные решения. Сосредоточение усилий на производстве химикатов, пластиков и на машиностроении поглотило в больших количествах скудные ресурсы, принеся скромные результаты. Переменным успехом увенчался и сделанный правительством отбор областей для осуществления научно-исследовательских проектов на кооперационной основе. Определение правительством приоритетных отраслей вносит искажения в надежды и стимулы, существующие у частных компаний, и может отвлечь внимание от секторов, действительно имеющих хорошие перспективы для достижения конкурентного преимущества. Выделение приоритетных целей в большой степени концентрировалось на сравнительно небольшом числе отраслей, по преимуществу выпускающих готовые изделия, и имело своим результатом узкую по своему диапазону экономику с весьма неглубокими отраслевыми кластерами. Эта проблема была лишь еще более обострена в связи с тем, что был сделан такой большой упор на широко диверсифицированные "чеболь" в качестве основного двигателя экономического развития.

Исторически сложилось, однако, так, что одним из сильных моментов правительственной политики в Корее была ее способность приспосабливаться и видоизменяться. Прямое вмешательство в дела отдельных отраслей в значительной мере становится делом прошлого. Протекционизм идет на убыль. Подверглись ограничению масштабы поддержки, оказываемой крупным "чеболь". Правительство теперь играет иную, менее значительную роль. Тем не менее элита и мощная бюрократия все еще сохраняют свои позиции. Тенденция к бесцеремонному вмешательству, и притом с применением уже устаревших способов, вторжение в конкуренцию – все это ставит под угрозу дальнейшее развитие Кореи.

## Роль случая

На характер конкурентного преимущества корейской промышленности большое влияние оказали случайные моменты. Корейская война разделила страну на две части. Природные ресурсы и гидроэнергетический потенциал Севера оказались утраченными для Юга, что перечеркнуло всякую надежду строить национальную экономику на базе одних лишь ресурсных богатств. Война также породила свое специфическое преимущество. После Корейской войны американская помощь имела жизненно важное значение для налаживания экономики. Война во Вьетнаме стала важным стимулом для возникших на начальном этапе отраслей корейской промышленности, таких как строительство за рубежом и производство цемента. Позднее бум в судоходстве, сопровождавший растущую мировую зависимость от ближневосточной нефти, открыл возможности для корейского судостроения, поскольку японские судоверфи были завалены заказами и были вынуждены называть длительные сроки поставки. Строительный бум на Ближнем Востоке вслед за установленным по решению ОПЕК повышением цен на нефть стал движущим фактором в росте корейской строительной промышленности.

Первый нефтяной шок стал поворотным пунктом в развитии корейской экономики. В 1974 году, когда мировая экономика вступила в период спада, корейское правительство было вынуждено в силу политического давления держать курс на осуществление корейской промышленностью крупных капиталовложений и оказывать им поддержку, в то время как другие страны пошли на сокращение капиталовложений. Корейские фирмы оказались в состоянии приобретать технологию по низким ценам и имели наготове производственные мощности для обслуживания потребностей мировой экономики, вновь вступившей в период оживления в 1975 и 1976 годах. Отмечался бурный рост экспорта.

К числу, пожалуй, наиболее важных случайных событий, повлиявших на формирование корейской экономики, относится развитие дел, затрагивающих Японию. Торговые трения и ставшие их результатом ограничения на импорт (такие как соглашения по упорядоченному маркетингу) открыли для Кореи возможность для проникновения в ряд отраслей, в которых доминирующие позиции занимала Япония, включая бытовую электронику, автомобилестроение и в последнее время производство полупроводников. Корейские фирмы извлекли выгоду из этих ограничений, налагавшихся на Японию, и из переориентации японских фирм на более состоятельных покупателей. Позднее рост стоимости иены помог корейским фирмам подсесть своих японских соперников.

Такое развитие дел, касающихся Японии, оказало влияние на то, в каких отраслях стали разворачивать свою деятельность корейские фирмы. Пожалуй, столь же важным, хотя и менее зримым, было сильное чувство соперничества с Японией, связанное с историей и географической близостью. В разговоре с руководителями корейских фирм то и дело всплывает тема Японии. Отрасли промышленности, в которых Япония достигла успеха, всегда были первоочередной целью для разворачивания деятельности в Корее.

В этом контексте корейцы рассматривали Олимпийские игры в Сеуле в 1988 году как очередной внешний стимул к развитию своей экономики. Олимпийские игры виделись как средство для укрепления имиджа Кореи и как катализатор для дальнейшего выхода корейской промышленности на международную арену. Только время покажет, будет ли достигнут ожидаемый эффект.

### Корея в перспективе

Корея дает нам поразительный пример быстро совершенствующейся экономики. Ее конкурентное преимущество до сих пор основывалось в большой степени на условиях базовых факторов (главным образом человеческих ресурсов), на целях компаний и менеджеров, ориентированных в сторону инвестиций, и на остром соперничестве внутри страны. Уникальность Кореи как страны проистекает из ее быстро совершенствующейся базы талантов, наличия крупных группировок ("чеболь"), готовности идти на риск и острого характера конкуренции. Сочетание квалифицированной и высокопроизводительной рабочей силы с настойчивым осуществлением капиталовложений с целью приобретения технологии и строительства современных крупных производственных сооружений привело к созданию позиций, основанных на низком уровне издержек производства, в ряде отраслей промышленности и сегментов этих отраслей. Уровень чистых капиталовложений в Корею характеризовался самым высоким процентом от валового внутреннего продукта по сравнению с любой страной, которую мы изучали, с середины 70-х годов (см. табл. 7-1).

То, в каких конкретных отраслях Корея добилась успеха, отражает местные условия и соревнование с Японией. Но это почти во всех случаях отрасли или сегменты отраслей, которые характеризуются выпуском стандартизированных массовых изделий, сравнительно низкими требованиями в отношении контакта с покупателями или послепродажного обслуживания и доступом к получению технологии изделий или производственных процессов на международных рынках от независимых поставщиков оборудования – нетвердо себя чувствующих западных конкурентов, проявляющих готовность предоставлять свою технологию по лицензии. Успешно действующие корейские отрасли промышленности по большей части выпускают готовые изделия, сделанные с применением в основном импортных компонентов и на базе импортного оборудования.

Эта картина нашла отражение на рисунке 8-11, где обобщены данные об отраслях, в которых корейские фирмы завоевали или потеряли 15 или более процентов от их доли в мировом экспорте между 1978 и 1985 годами. Быстрое совершенствование корейской экономики проявляется в том, что гораздо большее число отраслей увеличивает свою долю в экспорте, чем теряет ее, и особенно в характере тех отраслей, о которых идет речь. Многие из потерь имеют место в отраслях, чувствительных к ресурсам или стоимости факторов (рыболовство, табак, удобрения, камень, цемент, деревообработка, текстиль и одежда). Крупные приращения наблюдаются в индустриальных и поддержи-

Рис. 8-11. Конкурентные отрасли Кореи, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 г.\*

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Материалы<br>и металлы                 |                        |                        | Лесоматериалы                          |                        |                        | Нефть<br>и химикаты                           |                        |                        | Полупроводники<br>и компьютеры         |                        |                        |   |                        |                        |                        |  |  |
|--|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|---|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|---|------------------------|------------------------|------------------------|--|--|
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей        | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |   |                        |                        |                        |  |  |
| 27                                     | 24                     | 6                      | 3                                      | 2                      | 6                      | 7   | 6                      | 1                      | 3                                      | 1                      | 3                      |   |                        |                        |                        |  |  |
| 6                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |   |                        |                        |                        |  |  |
| 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      |   |                        |                        |                        |  |  |
| <b>33</b>                              | <b>24</b>              | <b>6</b>               | <b>3</b>                               | <b>2</b>               | <b>6</b>               | <b>7</b>                                      | <b>6</b>               | <b>1</b>               | <b>3</b>                               | <b>1</b>               | <b>3</b>               |   |                        |                        |                        |  |  |
| Сложный<br>бизнес                      |                        |                        | Транспорт                              |                        |                        | Производство<br>и передача энергии            |                        |                        | Офис                                   |                        |                        | Телеком-<br>муникации                   |                        |                        | Оборона                |  |  |
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей        | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей  | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |                        |  |  |
| 3                                      | 3                      | 1                      | 8                                      | 5                      | 2                      | 8   | 8                      | 1                      | 3                                      | 0                      | 1                      | 3                                       | 2                      | 0                      |                        |  |  |
| 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                       | 0                      | 0                      |                        |  |  |
| 0                                      | 0                      | 0                      | 5                                      | 4                      | 2                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                       | 0                      | 0                      |                        |  |  |
| <b>3</b>                               | <b>3</b>               | <b>1</b>               | <b>13</b>                              | <b>9</b>               | <b>4</b>               | <b>8</b>                                      | <b>8</b>               | <b>1</b>               | <b>3</b>                               | <b>0</b>               | <b>1</b>               | <b>3</b>                                | <b>2</b>               | <b>0</b>               |                        |  |  |
| Пищевые<br>продукты<br>и напитки       |                        |                        | Текстиль<br>и одежда                   |                        |                        | Жилищное<br>строительство<br>и бытовые товары |                        |                        | Здравоохранение                        |                        |                        | Товары<br>индивидуального<br>назначения |                        |                        | Развлечения<br>и досуг |  |  |
| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей        | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю | Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей  | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |                        |  |  |
| 11                                     | 4                      | 7                      | 48                                     | 27                     | 19                     | 10  | 7                      | 4                      | 0                                      | 0                      | 1                      | 8                                       | 7                      | 4                      |                        |  |  |
| 1                                      | 1                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 1                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 0                                       | 0                      | 0                      |                        |  |  |
| 4                                      | 2                      | 4                      | 7                                      | 5                      | 3                      | 0   | 0                      | 0                      | 0                                      | 0                      | 0                      | 3                                       | 1                      | 3                      |                        |  |  |
| <b>16</b>                              | <b>7</b>               | <b>11</b>              | <b>55</b>                              | <b>32</b>              | <b>23</b>              | <b>10</b>                                     | <b>7</b>               | <b>4</b>               | <b>0</b>                               | <b>0</b>               | <b>1</b>               | <b>11</b>                               | <b>8</b>               | <b>7</b>               |                        |  |  |

ОТРАСЛИ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ  
ПОСТАВКИ  
ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 40                                     | 33                     | 16                     |
| 6                                      | 0                      | 0                      |
| 0                                      | 0                      | 0                      |
| <b>46</b>                              | <b>33</b>              | <b>16</b>              |

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ  
И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ  
ФУНКЦИИ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 25                                     | 18                     | 5                      |
| 0                                      | 0                      | 0                      |
| 5                                      | 4                      | 2                      |
| <b>30</b>                              | <b>22</b>              | <b>7</b>               |

ТОВАРЫ  
И УСЛУГИ  
КОНЕЧНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

| Всего<br>конку-<br>рентных<br>отраслей | Увели-<br>чили<br>долю | Сокра-<br>тили<br>долю |
|--|------------------------|------------------------|
| 92                                     | 57                     | 39                     |
| 1                                      | 1                      | 1                      |
| 15                                     | 9                      | 10                     |
| <b>108</b>                             | <b>67</b>              | <b>50</b>              |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.



вающих секторах в средней части кластерной схемы, что является признаком процесса усложнения экономики. И все же у Кореи еще сравнительно немного конкурентных позиций в машиностроении (7) и в специализированных производственных поставках, а количества приращений и сокращений доли в экспорте в этом типе отраслей сравнимы друг с другом, что ясно указывает на то, что Корея все еще не является в полной мере передовой страной.

Способность Кореи поддерживать и расширять национальное конкурентное преимущество все еще ставится под сомнение. Она в большой степени зависит от того, удастся ли ввести в игру два других определяющих элемента в "ромбе" – параметры спроса, родственные и поддерживающие отрасли. Стратегическая ориентация корейских компаний, уровень усложненности внутреннего спроса и характер образования кластеров значительно отличаются от того, что происходит в Японии. Опыт последней не дает оснований для уверенности в том, что корейская экономика сможет и далее совершенствоваться, углубляться и расширяться.

# 9

## Национальные преимущества переходят к другим странам

В 70-х и 80-х годах те самые силы, которые обеспечили преимущественное положение ряду отраслей в Японии, Италии и Южной Корее, оказывали давление на национальные преимущества в других странах. В числе стран, ощутивших это на себе, оказалась и Великобритания. Эрозия конкурентных преимуществ, начавшаяся задолго до того, охватила широкий круг английских отраслей производства. В результате жизненный уровень в Англии стал отставать от уровня других передовых стран.

В конце 70-х годов и США впервые за многие десятилетия ощутили вызов, брошенный ряду их приоритетных отраслей со стороны других стран. Начался процесс эрозии национальных конкурентных преимуществ в США. Хотя это явление частично стало неизбежным результатом того, что другие развитые страны начали нагонять США после возникновения необычайно благоприятных условий, вызванных второй мировой войной, все же проблемы, с которыми столкнулась тогда американская промышленность, нельзя объяснить лишь указанной причиной. Так, число отраслей американской промышленности, достигших конкурентных преимуществ в международном соперничестве за последние десятилетия, было относительно невелико, в то время как отрасли, начавшие сдавать позиции, стали появляться сплошь и рядом. И по сравнению со странами, по которым мы проанализировали масштабы вложений в промышленность, рост производительности, темпы роста доходов на душу населения, эти показатели в США в целом были самыми низкими. В ряде важных направлений условия в США стали менее благоприятными для завоевания приоритетного положения.

И в Великобритании, и в США были отрасли, занимавшие в высшей степени конкурентное положение в мире. Но есть и многочисленные факты утраты этими двумя странами своих преимуществ в послевоенные годы. Имеется обширный фактический материал, позволяющий глубоко исследовать нюансы трансформации того или иного национального конкурентного преимущества, того, как оно было достигнуто, и, в особенности, того, как его теряют.

Завершив анализ по Великобритании и обзор положения в США с целью изучения процессов, происходивших там за последние десятилетия, закончим

эту главу сводной таблицей данных по всем исследованным странам. Описанный в данной работе опыт становления национальных преимуществ восьми стран отражает эмпирическую основу, которая позволяет идти дальше в теоретическом анализе.

## УТРАТА ПОЗИЦИЙ ВЕЛИКОБРИТАНИЕЙ

Великобритания стала терять конкурентные преимущества своей промышленности задолго до второй мировой войны. Из положения доминирующей индустриальной державы XIX столетия она начала длительное скольжение вниз, признаки замедления которого стали проявляться лишь недавно. В послевоенный период Англию охватила крупномасштабная безработица и началось падение жизненного уровня. Как показывает таблица 7-1, рост производительности и доходов на душу населения в Великобритании, как и в США, был самым низким среди стран, которые рассмотрены выше. Однако, в отличие от США, Великобритания ненамного опережала другие страны. Одна за другой наиболее развитые страны догоняли и перегоняли ее. Правда, у Великобритании были национальные преимущества в ряде отраслей и обширные запасы накопленных богатств. Тем не менее контраст между ее богатством и прочным успехом в ряде отраслей экономики, с одной стороны, и темпами эрозии приоритетного положения во многих ключевых отраслях ее промышленности – с другой, поразителен.

История упадка Великобритании была неоднократно исследована в различных трудах<sup>1</sup>. Многие из них содержат важные наблюдения и выводы, с большинством которых вполне можно согласиться. Чего, пожалуй, в них недостает, так это умения проследить тенденции развития многих дискретных проблем с точки зрения широкой и более интегрированной перспективы. Также важно признать, что Великобритания являет собой пример тесного переплетения успехов и неудач, – обстоятельство, которое зачастую выпадает из поля зрения исследователей ее проблем. При рассмотрении через призму излагаемой в данной книге теории такое переплетение успехов и неудач, взлетов и падений легко находит объяснение и указывает на необходимость более тщательного подхода к проблеме достижения британской конкурентоспособности, чем это обычно делается аналитиками.

Важно указать и на то, что Великобритания представляет собой страну, вступившую в период значительных перемен. В этом разделе сосредоточимся на объяснении путей, приведших ее к успехам и неудачам в послевоенный период, равно как и на причинах того, почему затормозился качественный рост английской промышленности. В главе 13 отметим некоторые недавние наиболее важные перемены и дадим им оценку.

### Примеры конкурентных преимуществ Великобритании

Таблица 9-1 содержит данные 50 ведущих отраслей английской промышленности за 1985 год по их долям в мировом экспорте. И хотя таблица не в полной

мере дает характеристику положения английской промышленности в мире, ее успехов в сфере услуг и производственных отраслях, в которых велики иностранные инвестиции, она, тем не менее, позволяет сделать некоторые обобщения.

Прочные позиции Великобритании занимает на рынке многих потребительских товаров. Устойчиво положение англичан в торговле алмазами и платиной. Наряду с успехами в отмеченных областях они преуспевают и в многочисленных, но, правда, не столь масштабных сферах производства, разбросанных по всей стране. Сюда относится производство товаров бытовой химии, машиностроения и текстильное производство. На долю 50 ведущих отраслей приходится 17,9% английского экспорта, что очень мало в сравнении с другими проанализированными нами странами. Эти данные отражают широту перечня отраслей экономики, относительно большую специализацию фирм, а также важность для страны экспорта нефти, газового конденсата, тяжелых видов топлива, авиационных и автомобильных масел (19,25% общего экспорта Англии в 1985 г.) – отраслей, доля которых в экспорте не позволяет им занять место в числе 50 ведущих<sup>2</sup>. Названные выше отрасли (бытовая химия и др.) в результате их скромной доли в мировом экспорте не вошли в число 50 ведущих отраслей Великобритании.

Картину английских промышленных приоритетов хорошо представляют рисунок 9-1 и суммарная статистика на рисунках 9-2 и В-8. Наибольшая концентрация английских приоритетных отраслей приходится на потребительские фасованные товары, включая алкогольные напитки, продовольствие в виде кондитерских изделий, продукцию индивидуального назначения (сигареты, косметика, духи), а также товары для домашнего хозяйства.

Другой кластер потребительских товаров включает предметы домашнего быта и интерьера – фаянс, керамические изделия и ковры. Этот обширный блок товаров свидетельствует о прочном положении многих отраслей в сфере розничной торговли предметами бытового назначения. Еще один крупный кластер отраслей относится к сфере финансовых или связанных с ними услуг, таких как страхование, аукционное дело, торговля ("Жарден", "Инчкейп", "Юнилевер"), управление финансами и международные правовые услуги<sup>3</sup>. Следующий важный кластер отраслей, занимающий солидную долю в общем экспорте, связан с нефтью и химией, включая краски (где ведущими мировыми лидерами выступают ИСИ и "Куртольдс").

Значительные по масштабам кластеры существуют в сфере производства товаров и услуг, досуга и отдыха (таких как кино-, аудио- и видеозаписи, игры, монеты, природные коллекции), в фармацевтике, производстве печатной и информационной продукции, самолетов, предметов обороны, двигателей и моторов, тканей (главным образом из искусственного волокна). К другим группам отраслей приоритетного значения относятся радиопередатчики, радары, электрогенераторы, стекло и металлический лом. Положение Англии в сфере полупроводников и компьютеров в большой мере зависит от филиалов американских компаний.

У Великобритании нет конкурентных преимуществ в деревообрабатывающей промышленности, большинстве отраслей производства конторских товаров,

Таблица 9-1. 50 ведущих отраслей Великобритании по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли                                       | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в английском экспорте (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Виски   | 77,7                          | 1 294 923                         | 9 993                            | 1,28                             |
| Самолеты, 2000—1500 кг                        | 56,5                          | 615 942                           | 67 163                           | 0,61                             |
| Авиационные реактивные двигатели              | 44,5                          | 922 434                           | 550 747                          | 0,91                             |
| Чугунный лом в чушках и литой                 | 44,0                          | 29 757                            | —                                | 0,03                             |
| Гравюры, антикварные изделия                  | 39,8                          | 479 984                           | 293 430                          | 0,47                             |
| Необработанные алмазы                         | 37,1                          | 1 471 103                         | 1 209 695                        | 1,45                             |
| Произведения живописи                         | 31,3                          | 513 459                           | 480 170                          | 0,51                             |
| Вязаные свитера из тонкорунной шерсти         | 28,4                          | 130 385                           | 23 598                           | 0,13                             |
| Слитки высокоуглеродистой стали               | 27                            | 174 727                           | 27 599                           | 0,17                             |
| Проявленная киноплёнка                        | 24,9                          | 49 973                            | 19 149                           | 0,05                             |
| Слитки платины некованные                     | 23,5                          | 273 581                           | 62 350                           | 0,27                             |
| Копировальные машины                          | 22,6                          | 159 698                           | 74 961                           | 0,16                             |
| Аминосоединения                               | 22,2                          | 280 104                           | 119 207                          | 0,28                             |
| Стекланные вакуумные сосуды                   | 21,6                          | 4 477                             | 131                              | 0,00                             |
| Домашние керамические изделия                 | 21,2                          | 123 709                           | 18 703                           | 0,12                             |
| Восстановленное ткацкое волокно               | 21,2                          | 99 814                            | 34 242                           | 0,10                             |
| Амидосоединения                               | 20,6                          | 249 306                           | 110 023                          | 0,25                             |
| Мясной скот в живом виде                      | 19,6                          | 285 065                           | 137 919                          | 0,28                             |
| Самолетные запчасти                           | 19,1                          | 1 912 422                         | 858 464                          | 1,89                             |
| Печатные книги, брошюры                       | 18,5                          | 609 928                           | 338 993                          | 0,60                             |
| Спирты и алкогольные напитки                  | 18,5                          | 182 208                           | 92 707                           | 0,18                             |
| Антиударные устройства, амортизаторы          | 18,5                          | 969 613                           | 84 342                           | 0,36                             |
| Мыло, кремы, лосьоны                          | 18,4                          | 119 500                           | 34 762                           | 0,12                             |
| Непроявленная кинофотоплёнка                  | 18,1                          | 318 230                           | 276 774                          | 0,31                             |
| Прецизионные металлические изделия            | 17,9                          | 55 095                            | 15 906                           | 0,05                             |
| Обработанные изделия из никелевых сплавов     | 17,8                          | 102 488                           | 61 390                           | 0,10                             |
| Полиациды и их производные                    | 17,4                          | 331 110                           | 60 641                           | 0,33                             |
| Авиационные двигатели, моторы и запчасти      | 17,1                          | 1 010 906                         | 730 493                          | 1,00                             |
| Сигареты                                      | 16,7                          | 541 417                           | 98 558                           | 0,53                             |
| Колесные трактора                             | 16,6                          | 573 576                           | 190 964                          | 0,57                             |
| Сидры, соки                                   | 16,6                          | 6 538                             | 4 024                            | 0,01                             |
| Чесаная ткацкая шерсть                        | 16,5                          | 109 924                           | 31 208                           | 0,01                             |
| Ячмень немолотый                              | 16,4                          | 414 202                           | 32 818                           | 0,41                             |
| Вязаная шерстяная одежда верхняя              | 16,4                          | 247 858                           | 88 949                           | 0,24                             |
| Наборные, переплетные машины и запчасти к ним | 16,1                          | 328 878                           | 272 553                          | 0,32                             |
| Инсектициды                                   | 16,1                          | 208 179                           | 26 257                           | 0,21                             |
| Детские книги, карты и глобусы                | 15,9                          | 20 862                            | 16 209                           | 0,02                             |

Таблица 9-1 (продолжение)

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в английском экспорте (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Медикаменты, содержащие антибиотики               | 15,9                          | 213 860                           | 46 236                           | 0,21                             |
| Акриловые полимеры                                | 15,4                          | 206 248                           | 73 393                           | 0,14                             |
| Гербициды   | 15,4                          | 144 736                           | 91 622                           | 0,20                             |
| Фаянс, фарфор (посуда)                            | 15,3                          | 109 214                           | 27 658                           | 0,11                             |
| Цифровые процессоры центральные                   | 15,2                          | 775 895                           | 1 016 452                        | 0,77                             |
| Петролеумный кокс                                 | 15,2                          | 170 058                           | 40 441                           | 0,17                             |
| Некованные сплавы платины                         | 15,1                          | 142 275                           | 28 178                           | 0,14                             |
| Прочая шерсть                                     | 15,1                          | 130 886                           | 158 960                          | 0,13                             |
| Сладости из сахара, не содержащие шоколад         | 15,1                          | 131 629                           | 56 210                           | 0,13                             |
| Радиоактивные элементы                            | 15,1                          | 471 301                           | 426 915                          | 0,47                             |
| Другие виды чугунного и стального лома            | 14,5                          | 411 429                           | 12 738                           | 0,41                             |
| Моноциты и их производные                         | 14,5                          | 328 590                           | 226 470                          | 0,32                             |
| Игральные карты, бланки и другие печатные изделия | 14,5                          | 251 861                           | 138 210                          | 0,25                             |
| <i>Всего</i>                                      |                               |                                   |                                  | 17,88                            |

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял менее 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

средств телекоммуникации, электронной бытовой техники, большинству отраслей производства транспортных средств и потребительских товаров на механической основе (например, часов). У Великобритании нет сильных позиций в большинстве машиностроительных отраслей, где она находится на 6-м месте (после Италии, Швейцарии и трех ведущих индустриальных стран).

Рисунок 9-1 показывает, что Великобритания удерживает определенное положение в большом числе отраслей промышленности – 3-е место (после Германии и Японии). Масштабы этих отраслей различны с учетом размеров экономики. Еще одним свидетельством широты современного (или бывшего) масштаба ведущих английских отраслей может служить существенный перечень товаров и особенно услуг, продаваемых другим отраслям.

Однако лишь немногие современные отрасли английской промышленности можно отнести к исключительно сильным. Едва ли есть в Англии отрасли со столь же высокой долей в производстве и экспорте страны, как это характерно для ведущих отраслей Японии, США и Германии. Более того, английские кластеры немасштабны, лишь немногие имеют сильные позиции в специализированных видах бизнеса и еще меньшее число – в машиностроительных отраслях. Вертикальная глубина этих кластеров меньше, чем в Италии, Швеции и даже Швейцарии.

Анализ перемен в британской доле в мировом экспорте между 1978 и 1985 годами дает основания для беспокойства относительно путей развития эко-

Рис. 9-1. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности Великобритании в 1985 г.

| Первичные товары | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ  | ЛЕСОПРОДУКТЫ  | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ  |
|------------------|--|---|---|
|                  | Чугун и сталь  | Цветные металлы   | Сырье   |
|                  | <b>Высокоуглеродистые стальные blooms и слябы</b> <sup>2</sup> | <i>Другие необработанные минералы</i> <sup>1,2</sup>      | Кокс, ретортный углерод <sup>1</sup>                        |
|                  | Железные и стальные порошки <sup>1,2</sup>                     | Цинк, железо, оксиды олова                                | <i>Сырая нефть</i> <sup>1,5</sup>                           |
|                  | Высокоуглеродистые стальные слитки <sup>2</sup>                | <i>Сплавы меди, никелевые</i> <sup>2</sup>                | <i>Спирт для двигателей, авиационный спирт</i> <sup>1</sup> |
|                  | Высокоуглеродистая листовая сталь <sup>1,2</sup>               | <i>Кованые сплавы никеля</i> <sup>2</sup>                 | Газовый концентрат  |
|                  | Крупные фасонные профили <sup>1</sup>                          | Металлические изделия                                     | Сжиженный пропан, бутан <sup>1</sup>                        |
|                  | <i>Горячекатаные профили и т.п.</i>                            | Медные слитки, проволока и т.п.                           | <i>Нефтяной кокс</i>  |
|                  | Листовая нержавеющая сталь <sup>1</sup>                        | Медная фольга, порошки и фитинги <sup>2</sup>             | Студенистая нефть, смолистый кокс <sup>2</sup>              |
|                  | Необработанное чугунное и стальное литье                       | Алюминиевые конструкции, запчасти                         | Органические химикаты                                       |
|                  | Луженные железные листы  | Алюминиевые емкости <sup>1,2</sup>                        | Ациклические гидрокарбонаты <sup>1</sup>                    |
|                  | Обработанные железные и стальные изделия                       | Другие минеральные полезные ископаемые <sup>2</sup>       | Производные галогены гидрокарбонатов                        |
|                  |  | Лом   | Ациклические спирты, производные                            |
|                  | Железные и стальные трубы и фитинги                            | <i>Железный и стальной утиль</i> <sup>2</sup>             | <i>Моноациды и производные</i>                              |
|                  | Железные и стальные конструкции и запчасти                     | <b>Утиль чугуновых чушек и литых изделий</b> <sup>1</sup> | <i>Полиациды и производные</i>                              |
|                  | Высокоуглеродистая стальная проволока <sup>1,2</sup>           | Медные отходы и утиль                                     | Оксиациды и производные                                     |
|                  | Литые стальные трубы <sup>2</sup>                              | Другие виды утиля цветных металлов <sup>1,2</sup>         | Аминосоединения   |
|                  | Железные и стальные цепи, запчасти                             |   |   |
|                  | Стальные емкости и т.п.  |   |   |
|                  | Железнодорожные рельсы   |   |   |

Рис. 9-1 (продолжение)

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| Производственное оборудование | Другие виды механизмов по обработке минералов <sup>2</sup><br>Детали дробильных мельниц, камнедробильные машины<br>Механизмы дробления минералов<br>Электрические промышленные доменные печи |   |
| Специализированная продукция  | Радиоактивные элементы и т.п.<br>Другие радиоактивные и сопутствующие материалы <sup>2</sup>   |   |
| Услуги                        |  |   |
| Первичные товары              | Оксиминосоединения<br>Амидосоединения<br>Другие азотистые соединения <sup>2</sup><br>Гетероциклические соединения<br>Другая различная химическая продукция <sup>2</sup>                      | ПОЛУПРОВОДНИКИ<br>И КОМПЬЮТЕРЫ<br><br>Цифровые процессоры <sup>1</sup><br>Аппаратура для офисов,<br>запчасти к ней, расходные материалы |
|                               | <u>Неорганические химикаты</u>   |   |
|                               | Натриевые гидроксиды, твердые<br>Металлические соединения неорганических кислот<br>Другие неорганические химикаты и т.п. <sup>2</sup><br>Фосфиты и фосфаты                                   |   |
|                               | <u>Пластмассы</u>  |   |
|                               | Полиамиды<br>Полимеры акриловые и т.п.<br>Пластические материалы, не указанные в других местах   |   |



---

Машины для изготовления древесной пульпы и запчасти к ним<sup>2</sup>

Центрифуги  
Роторные и другие насосы для жидкостей и запчасти к ним<sup>2</sup>  
Насосы для газов  
Фильтры для газов и жидкостей

---

*Станции обслуживания<sup>4</sup>*

---

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Производственное оборудование | <i>Насосы, запчасти к компрессорам<br/>Генераторы, центрифуги, запчасти к ним и т.п.</i> <sup>2</sup>  | Изготовленные на заказ программы для ЭВМ <sup>6</sup><br>Информационное обеспечение <sup>6</sup> |
| Специализированная продукция  |  |  |
| Услуги                        |  |  |
| Первичные товары              | <b>СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС</b>  | <b>ТРАНСПОРТ</b>   |
|                               | <u>Оптовые товары</u>  | <u>Подвижной состав и оборудование для него</u>  |
|                               | Обработанные изделия из сплавов олова <sup>1,2</sup>   | Стальные товарные вагоны<br>Портовые краны, деррики  |
|                               | <i>Необработанное, частично обработанное катаное серебро</i> <sup>2</sup>  | <u>Двигатели</u>   |
|                               | <b>Необработанные, частично обработанные сплавы платины</b> <sup>2</sup>   | <i>Поршневые двигатели<br/>Двигатели для реактивных самолетов</i>                                |
|                               | Необработанные сплавы из олова <sup>1</sup>  | Морские поршневые двигатели, кроме навесных  |
|                               | <b>Алмазы сортированные, необработанные или первично обработанные</b>  |  |
|                               | Драгоценные и полудрагоценные камни, не указанные в другом месте   |  |
|                               | <u>Приборы</u>   |  |
|                               | Оптические приборы<br>Измерительная аппаратура, счетчики, не указанные в других местах   |  |
|                               | Топографические приборы<br>Контрольные приборы для жидкого газа<br>Контрольно-измерительные приборы <sup>2</sup><br>Изделия из стекла <sup>2</sup> |  |

Рис. 9-1 (продолжение)

|                               |   |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Производственное оборудование | <p>Машины для специализированных отраслей, не указанные в других местах<sup>2</sup></p> <p>Ручной инструмент, неэлектрический<sup>2</sup></p> <p>Форсуночные механизмы</p>  | <p>Лезвия, наконечники и т.п. для инструментов</p> <p>Вентили, краны, клапаны, прокладки и запчасти для неэлектрических машин<sup>2</sup></p> <p>Вентиляторы, воздушнагнетатели и т.п., запчасти к ним</p>   | <p>Машины для рассверливания, расширения скважин и т.п. и обработки металлов</p> <p>Станки для обработки металлов<sup>2</sup></p>   |
| Специализированная продукция  | <p>Стекло<sup>4</sup></p> <p>Разноразмерное поляризованное листовое стекло<sup>2</sup></p>  |  | <p>Радарная техника и т.п.</p> <p>Резиновые изделия<sup>2</sup></p> <p>Синтетическая резина и т.п.</p> <p>Другие изделия из резины<sup>2</sup></p> <p>Смазочные вещества</p> <p>Смазки (с высоким содержанием нефти) и т.п.</p> <p>Другие смазочные препараты<sup>2</sup></p> |
| Услуги                        | <p>Специализированное складирование<sup>4</sup></p> <p>Реклама<sup>4</sup></p> <p>Строительство, архитектура<sup>4</sup></p> <p>Проектирование<sup>4</sup></p> <p>Экспертиза контрактов<sup>4</sup></p> <p>Промышленные прачечные, химчистка<sup>4</sup></p> <p>"Паблик релейшнз"<sup>4</sup></p> <p>Услуги по личной охране<sup>4</sup></p> <p>Обслуживание зданий и помещений<sup>4</sup></p> | <p>Торговля<sup>4</sup></p> <p>Перестрахование<sup>4</sup></p> <p>Консультирование по управлению<sup>4</sup></p> <p>Коммерческое банковское дело<sup>4</sup></p> <p>Торгово-инвестиционное банковское дело<sup>4</sup></p> <p>Денежное обращение<sup>4</sup></p> <p>Сдача в наем<sup>4</sup></p> <p>Юридические советы<sup>4</sup></p> | <p>Аэропорты (аэродромы)<sup>6</sup></p> <p>Авиалинии<sup>6</sup></p>   |

Первичные  
товары

## Транспортные средства

Специальные колесные  
машины

*Вилочные погрузчики*

*Колесные тракторы*

Каталки, велосипеды

Морские буксиры, специ-  
альные суда<sup>2</sup>

Другое гражданское обору-  
дование и т.п.<sup>2</sup>

Самоходные экскаваторы,  
траншеекопатели

**Самолеты грузоподъем-  
ностью 2—15 т<sup>1</sup>**

ПРОИЗВОДСТВО И  
ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ

## Производство

*Паровые котлы и  
т.п.<sup>1</sup>*

Вспомогательные  
парогенераторы,  
установки и зап-  
части к ним<sup>2</sup>

Паровые двигатели,  
турбины

Генераторы, ро-  
торные конвер-  
торы и запчасти  
к ним<sup>2</sup>

*Генераторы пере-  
менного тока*

*Генераторы с при-  
водом от поршне-  
вых двигателей*

Ветряные, гидрав-  
лические электро-  
генераторы<sup>1</sup>

Производственное  
оборудование

---

ОФИС

Передача

---

Масляные диэлектрические трансформаторы

Провода и кабели с изоляцией

Электрооборудование с изоляцией

*Другие электрические устройства<sup>1,2</sup>*

Электроаккумуляторы и электробатареи

*Офисные расходные материалы<sup>2</sup>*

*Копировальные устройства<sup>2</sup>*

*Печатные книги, брошюры*

*Карточки и печатные материалы<sup>2</sup>*

---

*Другие печатающие и переплетные устройства, запчасти к ним<sup>2</sup>*

---

Рис. 9-1 (продолжение)

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| Специализированная продукция  | Противоударные средства и материалы<br>Изделия из абсеста, фрикционные материалы<br>Запасные части    |   |
|                               | Запчасти к поршневым двигателям   |   |
|                               | Запчасти к вилочным погрузчикам <sup>2</sup>  |   |
|                               | Запчасти к подъемным, погрузочным, упаковочным устройствам <sup>4</sup>                               |   |
|                               | Автомобильные шасси<br>Автомобильные кузова, запчасти и вспомогательные устройства к ним <sup>2</sup> |   |
|                               | Запчасти к авиационным реактивным двигателям и моторам <sup>2</sup>                                   |   |
|                               | Запчасти к железнодорожным автокарам и т.п.   |   |
|                               | Мягкие вулканизированные автомобильные камеры   |   |
|                               | Новые покрышки для автобусов и грузовиков   |   |
| Услуги                        | ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ  | ОБОРОНА   |
| Первичные товары              | Телевизионные и радиопередатчики  | Взрывчатые материалы и пиротехника<br>Стрелковое оружие, боеприпасы |
| Производственное оборудование |   |   |
| Специализированная продукция  |   |   |
| Услуги                        |   |   |

---

*Другие красители,  
типографская краска<sup>2</sup>*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Первичные  
товары

**ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ  
И НАПИТКИ**

Основные продукты

*Животные на убой*<sup>2</sup>  
Говядина с костями  
*Баранина и др. в свежем,  
охлажденном виде*  
Свежая рыба, охлажденная,  
кроме филе<sup>1</sup>  
*Немолотый ячмень*  
*Молотое зерно,  
включая муку*

Готовая продукция

*Сахарная карамель без  
шоколада*  
Шоколад и шоколадные  
изделия<sup>4</sup>  
Хлеб и хлебобулочные  
изделия<sup>2</sup>  
*Сдоба, печенье,  
торты*<sup>5</sup>

Сухое молоко  
Джемы, мармелады<sup>6</sup>  
Подсолнечное и кунжут-  
ное масло<sup>1,2</sup>

Напитки

*Пищевой спирт  
и алкогольные  
напитки*<sup>2</sup>

**Виски**

Газированные ароматизи-  
рованные напитки<sup>4</sup>  
Чай<sup>6</sup>  
*Сидры, медовые напитки*<sup>2</sup>

Производственное  
оборудование

Машины для обработки  
пищевого сырья и консер-  
вирования (промышленно-  
го назначения)

Специализирован-  
ная продукция

*Инсектициды*  
*Фунгициды,  
дезинфектанты*<sup>2</sup>  
*Стеклянные колбы для  
термосов*<sup>2</sup>  
*Гербициды*

Услуги



---

## ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ

### Бытовые товары

*Мыло, лаки, мастики,  
пасты, кремы<sup>2</sup>*

*Моечные и стиральные  
порошки и препараты*

### Предметы домашнего обихода

*Ковры шерстяные, тонко-  
рунные вязаные*

*Фарфор, изделия из китай-  
ского фарфора*

*Грубая керамическая по-  
суда*

*Лампы, металлическая  
фурнитура для освещения  
(торшеры, бра и т.п.)*

### Другие товары

*Ножевые изделия*

### Устройства

*Домашние сушилки для одежды<sup>2</sup>*

---

*Теплоизоляционный кирпич<sup>2</sup>*

*Огнеупорный кирпич и т.п.*

*Лаки, темпера, клеевые краски*

*Глазурь, отвердители,  
замазка, шпаклевка*

*Огнеупорные стройматериалы<sup>2</sup>*

---

---

Рис. 9-1 (продолжение)

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| Первичные<br>товары               | <b>ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА</b>  |  |
|                                   | <u>Материалы</u>  |  |
|                                   | Шкуры, кожи <sup>1,2</sup><br>Другие сырые меховые<br>шкуры <sup>2</sup><br>Сырые норковые шкуры <sup>1</sup><br>Меховые шкуры выделанные<br>Текстиль для машин и<br>механизмов<br>Трикотаж <sup>2</sup>  | Трикотажная шерстяная<br>одежда для улицы<br>Трикотажные платья из<br>синтетических материалов<br><br>Детали одежды<br><br>Предметы из искусствен-<br>ного меха  |
| Производственное<br>оборудование  | Вязальные машины, вер-<br>тена к ним  |  |
| Специализирован-<br>ная продукция | <u>Красители</u><br>Синтетические органиче-<br>ские красители<br>Синтетические органиче-<br>ские люминофоры <sup>2</sup><br><br><u>Волокна и пряжа</u><br>Регенерированные<br>волокна для намот-<br>ки на веретена <sup>2</sup><br>Катушки для синте-<br>тических волокон <sup>2</sup><br>Производные целлю-<br>лозы<br>Другая шерстяная вор-<br>совая пряжа <sup>2</sup> | Другие синтетические<br>волокна <sup>2</sup><br>Шерстяной ворс<br>Нетекстурованная синте-<br>тическая пряжа<br><b>Тканое тонковорсистое<br/>         шерстяное полотно</b><br>Тканая чесаная шерсть <sup>2</sup><br>Другая текстильная<br>пряжа <sup>2</sup><br>Другая ворсовая<br>шерсть <sup>2</sup> |
| Услуги                            |   |  |

---

---

---

---

---

|                               |   |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| Первичные товары              | <p><b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ</b></p> <p>Фармацевтика</p> <p>Провитамины и витамины<sup>1</sup></p> <p>Антибиотики</p> <p>Гормоны<sup>1</sup></p> <p>Препараты, содержащие антибиотики</p> <p>Препараты, содержащие гормоны<sup>2</sup></p> <p>Фармацевтические товары<sup>2,5</sup></p> <p>Медицинская аппаратура</p> <p>Медицинские приборы и инструменты</p> | <p><b>ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ</b></p> <p>Сигары и другие табачные изделия<sup>1,2</sup></p> <p>Сигареты</p> <p>Смешанные парфюмерные изделия</p> <p>Парфюмерия, косметика</p> <p>Изделия из драгоценных металлов<sup>2</sup></p> | <p><b>РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ДОСУГ</b></p> <p>Незаснятая фото- и киноплёнка</p> <p>Фоточувствительная ткань</p> <p><b>Проявленная киноплёнка</b></p> <p>Снаряжение для игр в помещении</p> <p>Диски и плёнки с записями</p> <p>Дикие и домашние животные</p> <p>Газеты и периодические издания<sup>1</sup></p> <p>Детские книги, географические карты, глобусы и т.п.<sup>2</sup></p> <p><b>Почтовая переписка открытого типа (незасекреченная)</b></p> | <p>Ручной сельскохозяйственный, лесоводческий и садовый инвентарь<sup>2</sup></p> <p>Яхты, спортивные суда</p> <p>Сбруа, кожаные изделия<sup>2</sup></p> <p>Аукционы</p> <p><b>Картины и т.п.</b></p> <p><b>Гравюры, антиквариат<sup>2</sup></b></p> <p>Нумизматика, гербарии, коллекции (этномологические и т.п.)</p> |
| Производственное оборудование |   |  |  |  |
| Специализированная продукция  |   |  |  |  |
| Услуги                        | Здравоохранение <sup>6</sup>  | Среднее и высшее образование <sup>6</sup>  | Участие в аукционах <sup>6</sup>   | Телевизионные программы <sup>6</sup>   |
|                               |   |  | Отели <sup>4</sup>   |  |

**Примечания:**

Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

Курсив — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 9-2. Размер экспорта конкурентных отраслей Великобритании в широких кластерах

|   |   |  |   |   |  |
|---|---|--|---|---|--|
| <b>Материалы и металлы</b>                  | <b>Лесопродукты</b>                         | <b>Нефть и химикаты</b>                        |   | <b>Полупроводники и компьютеры</b>          |  |
| Доля в экспорте страны 4,0 (-1,6)           | Доля в экспорте страны 0,1 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 24,8 (15,0)             |   | Доля в экспорте страны 3,5 (2,4)            |  |
| Доля экспорта в мировом кластере 3,3 (-0,4) | Доля экспорта в мировом кластере 0,7 (-0,1) | Доля экспорта в мировом кластере 6,9 (3,6)     |   | Доля экспорта в мировом кластере 6,3 (-0,6) |  |
| <b>Сложный бизнес</b>                       | <b>Транспорт</b>                            | <b>Производство и передача энергии</b>         | <b>Офис</b>                                 | <b>Телекоммуникации</b>                     | <b>Оборона</b>                               |
| Доля в экспорте страны 6,3 (-2,4)           | Доля в экспорте страны 12,1 (-5,3)          | Доля в экспорте страны 2,0 (-0,5)              | Доля в экспорте страны 1,6 (-0,2)           | Доля в экспорте страны 0,3 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 0,6 (-0,1)            |
| Доля экспорта в мировом кластере 6,1 (-2,1) | Доля экспорта в мировом кластере 4,6 (-1,9) | Доля экспорта в мировом кластере 7,2 (-0,8)    | Доля экспорта в мировом кластере 8,3 (-0,7) | Доля экспорта в мировом кластере 3,9 (-2,2) | Доля экспорта в мировом кластере 10,3 (-2,7) |
| <b>Пищевые продукты и напитки</b>           | <b>Текстиль и одежда</b>                    | <b>Жилищное строительство и бытовые товары</b> | <b>Здравоохранение</b>                      | <b>Товары индивидуального назначения</b>    | <b>Развлечения и досуг</b>                   |
| Доля в экспорте страны 4,1 (-1,2)           | Доля в экспорте страны 2,6 (-1,7)           | Доля в экспорте страны 1,3 (-1,4)              | Доля в экспорте страны 2,1 (0,1)            | Доля в экспорте страны 1,2 (-2,9)           | Доля в экспорте страны 3,3 (-0,6)            |
| Доля экспорта в мировом кластере 2,5 (-0,0) | Доля экспорта в мировом кластере 2,6 (-1,1) | Доля экспорта в мировом кластере 4,2 (-1,7)    | Доля экспорта в мировом кластере 8,8 (-1,3) | Доля экспорта в мировом кластере 2,4 (-4,7) | Доля экспорта в мировом кластере 6,0 (-1,9)  |

ОТРАСЛИ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ  
ПОСТАВКИ  
ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

Доля  
в экспорте  
страны 32,4 (15,7)

Доля экспорта  
в мировом  
кластере 5,5 (2,1)

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ  
И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ  
ФУНКЦИИ

Доля  
в экспорте  
страны 22,8 (-8,6)

Доля экспорта  
в мировом  
кластере 5,4 (-1,9)

ТОВАРЫ  
И УСЛУГИ  
КОНЕЧНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Доля  
в экспорте  
страны 14,7 (-7,7)

Доля экспорта  
в мировом  
кластере 3,4 (-1,0)

Примечание: Данные в скобках отражают перемены между 1978 и 1985 г.

Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

Условные обозначения:

▨ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.

номики страны (см. схему 9-3). Гораздо большее число отраслей Великобритании скорее утратили ведущее положение в мире, чем приобрели его. Но самым злободневным представляется сам характер успехов и утрат. Некоторые успехи Англия имела в химической промышленности, здравоохранении, в производстве ЭВМ, то есть в традиционно сильных отраслях<sup>4</sup>. Однако многие приобретения пришлось на нефтяную и родственные отрасли, а также относительно необработанную металлическую продукцию. Чистые потери понесли большинство кластеров, охватывающих наиболее современные отрасли. Особенно пострадал транспорт. Наиболее значительны потери позиций в машиностроении (5 приобретений и 26 потерь), особенно в специализированной продукции (10 приобретений и 37 потерь), а также в отраслях, обслуживающих другие отрасли (в категории сложного бизнеса 6 приобретений и 30 потерь). Это является сигналом неспособности обеспечить процесс совершенствования, сужения кластеров и сокращения числа конкурентных отраслей в экономике.

### **Факторные условия Великобритании**

Великобритания никогда не отличалась избытком природных факторов производства, за исключением – и это важно – нефтяных месторождений Северного моря и залежей угля (которые уже давно утратили свою конкурентоспособность по отношению к другим странам). Нефть и газ Северного моря дали существенный толчок английской экономике и поддержанию экспорта. Улучшились позиции на рынке нефтепродуктов и химии. Однако, как это ни парадоксально, открытие нефтяных месторождений обернулось скорее потерей, чем приобретением. Оно задержало важные сдвиги в экономической политике страны по оживлению национальной экономики.

У Великобритании – большие накопления капитала и благоприятное географическое положение. Веками в Лондоне концентрировались вложения и богатства всего мира, здесь формировались международные условия бизнеса и сюда было за чем ездить. Это немаловажное обстоятельство для многих отраслей услуг, таких, в частности, как финансовые, аукционы, воздушное сообщение. Инфраструктура Англии, некогда передовая или, по крайней мере, не уступавшая по размаху и специализации другим странам, сегодня оказалась в пассиве. Это особенно заметно в области телекоммуникаций и в других отраслях услуг, таких как морские порты, железные дороги, требующих непрерывных инвестиций.

В числе первых Великобритания создала кадры высококвалифицированных промышленных рабочих, добилась высокой грамотности населения. Благодаря исторически сложившемуся могуществу Великобритании и ее колониальным связям английский язык стал международным языком бизнеса. Более того, до конца XIX столетия она занимала главенствующее положение в области техники, этой главной движущей силы в развитии английской индустрии.

Хорошо известная английская изобретательность рано проявилась в истории многих рассмотренных в книге отраслей. Пожалуй, благодаря высокоиндивидуализированной университетской системе образования для студентов стар-

Рис. 9-3. Конкурентные отрасли Великобритании, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Материалы<br>и металлы      |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть<br>и химикаты         |                |                | Полупроводники<br>и компьютеры |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей    | Увеличили долю | Сократили долю |
| 29                          | 11             | 22             | 0                           | 0              | 1              | 26                          | 12             | 17             | 2                              | 2              | 4              |
| 4                           | 0              | 1              | 1                           | 0              | 0              | 6                           | 2              | 2              | 0                              | 0              | 0              |
| 2                           | 1              | 1              | 1                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                              | 0              | 0              |
| <b>35</b>                   | <b>12</b>      | <b>24</b>      | <b>2</b>                    | <b>0</b>       | <b>1</b>       | <b>32</b>                   | <b>14</b>      | <b>19</b>      | <b>2</b>                       | <b>2</b>       | <b>4</b>       |

ОТРАСЛИ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ  
ПОСТАВКИ  
ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 57                          | 25             | 44             |
| 11                          | 2              | 3              |
| 3                           | 1              | 1              |
| <b>71</b>                   | <b>28</b>      | <b>48</b>      |

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Сложный<br>бизнес           |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство<br>и передача энергии |                |                | Офис                        |                |                | Телеком-<br>муникации       |                |                | Оборона                     |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей        | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 13                          | 4              | 7              | 13                          | 1              | 15             | 12                                 | 3              | 8              | 4                           | 2              | 3              | 1                           | 0              | 1              | 2                           | 0              | 1              |
| 7                           | 1              | 4              | 2                           | 0              | 5              | 0                                  | 0              | 0              | 1                           | 1              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 2                           | 1              | 2              | 19                          | 1              | 16             | 0                                  | 0              | 0              | 1                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| <b>22</b>                   | <b>6</b>       | <b>13</b>      | <b>34</b>                   | <b>2</b>       | <b>36</b>      | <b>12</b>                          | <b>3</b>       | <b>8</b>       | <b>6</b>                    | <b>3</b>       | <b>3</b>       | <b>1</b>                    | <b>0</b>       | <b>1</b>       | <b>2</b>                    | <b>0</b>       | <b>1</b>       |

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ  
И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ  
ФУНКЦИИ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 45                          | 10             | 35             |
| 10                          | 2              | 9              |
| 22                          | 2              | 18             |
| <b>77</b>                   | <b>14</b>      | <b>62</b>      |

Первичные  
товары  
Производствен-  
ное оборудование  
Специализиро-  
ванная продукция  
Всего

| Пищевые<br>продукты<br>и напитки |                |                | Текстиль<br>и одежда        |                |                | Жилищное<br>строительство<br>и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары<br>индивидуального<br>назначения |                |                | Развлечения<br>и досуг      |                |                |
|----------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Всего конкурентных отраслей      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                   | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
| 15                               | 5              | 9              | 12                          | 2              | 11             | 8   | 1              | 12             | 7                           | 2              | 4              | 5                                       | 0              | 2              | 15                          | 2              | 11             |
| 1                                | 0              | 6              | 1                           | 0              | 7              | 0   | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| 4                                | 4              | 2              | 13                          | 2              | 12             | 5   | 1              | 4              | 0                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              |
| <b>20</b>                        | <b>9</b>       | <b>17</b>      | <b>26</b>                   | <b>4</b>       | <b>30</b>      | <b>13</b>                                     | <b>2</b>       | <b>16</b>      | <b>7</b>                    | <b>2</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>                                | <b>0</b>       | <b>2</b>       | <b>15</b>                   | <b>2</b>       | <b>11</b>      |

ТОВАРЫ  
И УСЛУГИ  
КОНЕЧНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

| Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 62                          | 12             | 49             |
| 2                           | 0              | 13             |
| 22                          | 7              | 18             |
| <b>86</b>                   | <b>19</b>      | <b>80</b>      |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

ших курсов лучших выпускников издавна отличали творческое отношение к делу и изобретательность как результат независимости мышления и суждений. При этом интересно, что способные бизнесмены сыграли важную роль в овладении техникой и приспособлении ее к нуждам индустрии. Многие предприниматели, которые основали ведущие английские отрасли промышленности, не имели университетского образования.

В стране до сих пор широко ведутся научно-исследовательские работы, хотя многие ведущие ученые умы уехали за границу, где лучше условия для приложения их талантов. Английские фирмы достигли успеха в ряде отраслей, тесно связанных с достижениями науки, техники и технологии, таких как химическая и фармацевтическая. Многие иностранные компании разместили свои исследовательские лаборатории также в Великобритании. Неспособность английской экономики обеспечить быстрый рост жизненного уровня привела к тому, что в Англии зарплата квалифицированных ученых и других высокообразованных специалистов намного уступает зарплате в других передовых странах. Это стоимостное преимущество в ведущих человеческих ресурсах помогло успеху ряда английских отраслей, опирающихся на эти ресурсы (например, в консалтинге, издательском деле, рекламе, в сфере фармацевтики). Оно также привлекло значительные иностранные вложения в эти отрасли, равно как и в другие, например в ЭВМ.

*Механизмы создания благоприятных факторов.* В чем Великобритания имеет потери, так это не столько в качестве стартовых факторов, сколько в способности их создавать и совершенствовать. Именно здесь главное препятствие на пути совершенствования конкурентных преимуществ или даже удержания достигнутого уровня. По системе образования Великобритания серьезно отстала от всех стран, которые рассматриваются в данной книге. Путь к вершинам образования здесь ограничен так, что высшее образование оказалось доступно лишь небольшому, а главное — меньшему, чем в большинстве других передовых стран, проценту студентов. Образование для элиты имеет преимущественно гуманитарный, чисто научный профиль в ущерб более практически направленному, и в итоге многие талантливые молодые люди уклоняются от изучения таких практических дисциплин, как, например, инженерное дело<sup>5</sup>. Процент студентов, изучающих технические дисциплины, ниже, чем в других передовых странах. Даже инженерные специальности в ведущих университетах рассматриваются больше с теоретической точки зрения.

Наиболее серьезной проблемой являются уровень, качество образования среднего учащегося. Английских детей обучают учителя менее квалифицированные, чем во многих других странах, они получают меньшую подготовку по математике и по общенаучным предметам, изучают их по сокращенным программам, многое опускается.

До периода М. Тэтчер упор в системе образования делался на придание ей эгалитарного, а не соревновательного характера<sup>6</sup>. Требования понизились, а с ними и успеваемость. Система образования отразила и усилила в английской школе тенденции к исключению состязательности среди учащихся. Англичанам свойственно принижать свои успехи. По окончании средней школы выпускник имеет ограниченный выбор. Технические колледжи по-прежнему непрестижны,



а хорошо развитой (как в Германии) системы профессионального обучения нет. Поддерживаемая государством Программа обучения молодежи, очень мало ориентированная на нужды промышленности, проблем не решает.

Результаты такой системы обучения на редкость контрастны и противоречивы. С одной стороны, есть кадры выдающихся людей, квалифицированных специалистов для профессиональных услуг – консультирования, составления программ, рекламы и т.п. Этот высший слой человеческих ресурсов хорошо обучен и недорог на рынке рабочей силы по сравнению с другими странами. Есть выдающиеся мыслители и ученые, подготавливаемые в ведущих английских университетах. Но, с другой стороны, существует серьезная проблема, стоящая перед большинством отраслей промышленности. Рабочая сила в Великобритании серьезно отстает по своему образовательному уровню и практической квалификации от рабочей силы во многих других развитых странах. Менеджеры здесь гораздо реже, чем в других передовых странах, имеют дипломы колледжей или университетов. Явно не хватает технически образованных менеджеров среди тех, кто идет работать в производственные отрасли, а среди "капитанов" промышленности техническое образование – редкость.

Большинство английских компаний не предпринимало больших усилий для организации обучения рабочей силы на своих предприятиях. Вложения со стороны промышленных фирм в обучение своих рабочих составляют значительно меньше 1% от прибылей (0,15% в 1980 г.), в то время как в Германии они составляют 2%, а в Японии 3%<sup>7</sup>. Уровень подготовки рабочей силы, вступающей в производство, гораздо ниже, чем в указанных странах, что изначально ставит Великобританию далеко позади. В итоге она никак не может догнать конкурентов в своих попытках повысить средний уровень подготовки трудовых ресурсов. Во многих отношениях это одна из самых фундаментальных проблем экономики страны, равно как и в США.

Великобритания делает значительные вложения в научно-исследовательские работы. Большинство их ориентированы на фундаментальные исследования и особенно на оборону. Большая часть английских государственных затрат на научные работы нацелена на оборонные программы. Так, в 1987 году на исследования для обороны правительство направило 50% средств, выделенных на науку, в сравнении с 12% в Германии, 5% в Японии и 34% во Франции<sup>8</sup>. Как и в США, эта политика дала мало пользы отечественной промышленности и подчас лишала английские фирмы коммерческих возможностей получения прибылей. Государственные ассигнования на НИОКР во всех областях долгое время подвергались критике в силу хронической необходимости сокращать прайвильные расходы.

В некоторые отрасли английские фирмы регулярно делали крупные вложения, например в химическую и фармацевтическую. Здесь они установили тесное сотрудничество с университетскими исследователями в родственных отраслях. В большинстве случаев, однако, английские компании уступали иностранным соперникам в масштабах вложений. У многих фирм нет целевых научно-исследовательских программ<sup>9</sup>. В целом расходы частного сектора на эти цели (в % от общего ВВП) составили 1,19% в 1986 году, что гораздо меньше расходов Японии (2,19%), Германии (1,60%) и Швеции (1,71%)<sup>10</sup>. В целом расходы Англии на науч-

но-исследовательские работы в невоенной сфере (в % от ВВП) составили 1,8% в 1986 году, в то время как в Японии они равнялись 2,8%, в Германии – 2,6%, в других передовых странах – примерно тот же уровень<sup>11</sup>. Многие английские отрасли постепенно утрачивают свои позиции с точки зрения техники. С появлением электроники, новых материалов и производственных технологий темпы упадка ускорились.

*Отдельные неблагоприятные факторы.* В свое время ведущим стимулом нововведений в английской экономике служило наличие отдельных неблагоприятных факторов. Здесь и небольшие размеры страны, и ее островной характер, и зависимость от ввоза из-за рубежа многих полезных ископаемых. Первоначально это стимулировало становление Великобритании как великой торговой державы. Английские фирмы сумели организовать разветвленную систему торговли, включавшую смежные отрасли финансирования, доставки и страхования товаров. Позднее английские ученые и инженеры разработали многие передовые технологические процессы, чтобы компенсировать ввоз сырья из других стран и создать новые, более совершенные товары.

По мере процветания растущая зарплата стимулировала процессы обновления технологий и техники, что позволяло Англии стать лидером во многих отраслях. Впервые были внедрены многие новые формы автоматизации. Великобритания заложила основы многих машиностроительных отраслей, что позволило занять в них прочное положение на мировом рынке.

Однако в послевоенный период и даже несколько раньше процесс этот пошел вспять. Вплоть до открытия и разработки нефтяных и газовых месторождений в Северном море промышленность все более лишалась предпосылок для своего развития. По мере того как уровень зарплаты в Англии отставал от уровня других стран, стимулы для нововведений и автоматизации производства сокращались в сравнении с такими странами, как Германия, Швейцария, Италия и Швеция. Ограничительные правила профсоюзов по режиму труда еще больше замедляли обновление производства. Постепенно многие английские отрасли производства вынуждены были конкурировать лишь в области цен, предлагая устаревшую или менее качественную продукцию и технологию. Вместо того чтобы эффективно преодолевать отдельные неблагоприятные факторы, английские фирмы просто "снимали сливки" со своих прежних рыночных позиций<sup>12</sup>.

### Условия спроса

Великобритания некогда занимала видное положение на мировом рынке как потребительских, так и промышленных товаров. В потребительском секторе ранняя индустриализация, высокий уровень образования, растущие доходы, быстрое накопление богатства обеспечили превращение страны в ведущий мировой рынок многих новейших товаров и услуг. Вкусы англичан, их культурные потребности "экспортировались" во все страны империи. Империя усилила тенденции роста спроса на предметы экстракласса и роскоши. Выходцы из Британии выступали элитой администрации в колониях и диктовали вкусы местным зажиточным слоям населения при покупке импортных товаров.

В промышленном секторе наличие национальных преимуществ и ведущее положение в широком наборе отраслей привели к возникновению квалифицированного спроса на многие товары и услуги. Масштабы английской промышленной мощи, подобно США, помогали создавать национальные преимущества, которые входят в товары и услуги "сложного бизнеса" (т.е. отраслей, обеспечивающих своей продукцией широкий круг других отраслей). Торговля стимулировала спрос в родственных отраслях, таких как страхование, право и банковское дело. Размещение в заморских странах британских многонациональных компаний, географические масштабы империи "вытянули" английские товары на мировые рынки.

Многие отрасли, в которых Великобритания все еще сохраняет конкурентные преимущества, связаны с предметами роскоши, развлечениями, досугом и богатством. Благодатные зерна в почву часто закладывает упреждающий и требовательный спрос. И Великобритания оказалась способна удержать преимущества в таких отраслях по ряду причин. Во-первых, многие из них представляют отрасли, в которых ранний приход имеет особое значение. В таких отраслях, как производство сигарет, фарфора, алкогольных напитков, шерстяных изделий, принадлежностей туалета и т.п., признанные торговые марки и известные поставщики дают преимущества, которые трудно одолеть. Там, где англичане сохранили за собой преимущества, технологических новинок зачастую недостаточно, чтобы потеснить британские фирмы, особенно в высокотехнологичных сферах, цена на продукцию которых не имеет решающего значения и где покупатели зачастую ценят традиционные способы изготовления. Сохранилась также внутренняя потребительская база на предметы роскоши и дорогие товары, особенно в окрестностях Лондона. Кроме того, многих иностранцев Лондон привлекает своими театрами, музеями и другими свидетельствами долго накапливавшихся богатств. Зажиточные иностранцы делают свои покупки, как правило, в Лондоне, создавая тем самым здесь базу для иностранного спроса.

Сильные позиции Великобритании в сфере услуг частично отражают исторические и нынешние условия спроса. В сферах обслуживания бизнеса сочетание таких благоприятствующих факторов, как наличие квалифицированных людских ресурсов, язык, рано созданная и имеющая широкие позиции промышленная мощь, позволило английским фирмам занять прочные позиции во многих отраслях, таких как учетно-ревизорские услуги, консультирование и инженерное искусство. В розничной торговле важную роль играет прочное положение на рынке потребительских товаров и наличие требовательного спроса в Лондоне. Среди получивших международное признание английских фирм розничной торговли следует назвать "Бэрбериз", "Конранс", "Лаура Эшли" и "Акваску-тум".

Английские национальные преимущества традиционно простираются и на ряд других областей за пределами обычных видов услуг, что в известной мере отражает своеобразный спрос на внутреннем рынке. Так, например, у жителей Великобритании, в отличие от граждан других стран, необычайно велико потребление сахара на душу населения, что издавна служит стимулом для развития ее кондитерской промышленности. Эта традиционная любовь к сладостям и чаепитию создала англичанам славу мастеров по тортам и разного рода печеньям.

Страсть англичан к выращиванию цветов и садоводству отразилась в прочном международном признании качества и разнообразия их садового инструмента. Нежелание английского потребителя проводить много времени на кухне (в отличие от жителей Франции, Италии или Германии) позволило англичанам занять прочное приоритетное положение в использовании замороженных продуктов питания и пищевых полуфабрикатов.

Однако чаще английские фирмы сталкиваются с неблагоприятными обстоятельствами на внутреннем рынке. Относительное снижение жизненного уровня все более ведет к отставанию спроса среднего английского потребителя от уровня спроса в других передовых странах. Ряд исследователей отмечают, что английский потребитель более озабочен ценами на товары, чем потребители более процветающих стран. Это вынуждает английские фирмы направлять свое внимание на такие сегменты рынка, которые не столь доходны и более подвержены конкуренции со стороны менее развитых стран. Подобный процесс представляет собой один из важных факторов, толкающих страну, оказавшуюся в полосе спада, к усилению темпов отставания, о чем будет более подробно говориться в следующей главе.

В наши дни английский потребитель стал менее требовательным, чем покупатели во многих других странах, и более снисходительным к невнимательному обслуживанию и менее качественным товарам. Свою роль сыграли здесь война и послевоенный период. Рационирование потребления в Англии продолжалось и в 50-е годы, в результате чего широко распространился спрос на потребительские товары невысокого качества. Это же явление коснулось и продукции промышленного производства, где покупатель смирился с целым рядом дефектов товаров, терпеливо сносил низкое их качество и плохое обслуживание. Иностранцу в Англии сразу бросается в глаза, насколько англичане не любят открыто высказывать свое недовольство чем-либо. Свой вклад в снижение требовательности покупателей к промышленным товарам внесли мало-квалифицированные рабочие и плохоподготовленные менеджеры.

Высокотребовательный спрос на английском рынке был подорван также и длительным периодом государственной собственности и регулирования производства. Например, система здравоохранения не получает необходимого финансирования и забюрократизирована. Ей недостает средств на широкое внедрение новейшей медицинской аппаратуры и медикаментов. Остались в руках государства и другие важные отрасли, такие как воздушный транспорт, железные дороги и телекоммуникации. Вложения в них были ограничены, и они никак не могли выступать как требовательные покупатели многих видов продукции и услуг. Обнадеживающим признаком перемен могут служить последние шаги правительства по пути приватизации этих отраслей, хотя методы ее проведения во многом оставляют желать лучшего, о чем речь пойдет ниже.

Недостаточное давление со стороны спроса затронуло многие товары и на традиционных заморских рынках Великобритании. Вплоть до последнего десятилетия экспорт многих фирм шел главным образом в бывшие колонии, большая часть которых вошла в число развивающихся стран. Эти страны, как правило, не относятся к числу требовательных, разборчивых покупателей потребительских и промышленных товаров. Зачастую английские товары они приоб-

ретают скорее по традиции, чем по экономическим соображениям. Даже сегодня баланс внешней торговли Великобритании более благоприятно складывается с развивающимися странами, чем с такими развитыми странами, как Германия, Швеция и Италия. На традиционных английских рынках не только понизилось качество спроса, но и перспективы сбыта английских товаров стали еще менее обнадеживающими. Темпы роста торговли развитых стран между собой значительно превысили темпы в отношении развивающихся стран, что также задело интересы Соединенного Королевства.

Некогда благоприятные условия спроса на английские товары были в такой же мере подорваны и утончением кластеров. С ухудшением конкурентоспособности одни отрасли во все меньшей степени стали способны покупать товары других английских отраслей. Спираль опускалась все ниже, поддерживаемая лишь длительными традициями экономических связей, остатками технологических нововведений. Например, многие английские промышленные компании отстают от своих коллег в других передовых в технологическом отношении странах и в готовности к инвестициям в новое строительство и в оборудование, что подрывает конкурентные позиции в машиностроении, например в производстве станков, автопогрузчиков и средств управления производством.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Некогда Великобритания пользовалась плодами объединения в кластеры, поскольку одна передовая отрасль была способна породить и усилить ряд других. Английские товары "тянули" за собой на заморские рынки услуги, и наоборот. Многонациональные компании создавали за границей лояльную рыночную среду. Сильный кластер финансовых услуг и связанных с торговлей отраслей был в высшей степени устойчивым и способным к развитию.

Однако в промышленных отраслях бизнеса происходило постепенное сужение кластеров, в которых оставались лишь отдельные элементы былых преимуществ. Английские фирмы опираются в большей степени на иностранные вложения и на иностранную технику. Например, в автомобильной промышленности были утрачены преимущества на рынке конечной продукции (кроме небольшой "ниши" роскошных машин, например "Ягуар", "Роллс-Ройс"), а вместе с этим шла эрозия отраслей — поставщиков разнообразных комплектующих автодеталей. То же самое и, пожалуй, в еще большей степени характерно и для производства потребительских товаров длительного пользования, таких как домашние технические средства и бытовая электроника.

Те немногочисленные отрасли, где английские фирмы сохранили за собой конкурентное положение, частично обязаны этому родственным и поддерживающим отраслям. На рынке потребительских товаров и услуг неустойчивый сектор подталкивал к нововведениям. В этом смысле, например, торговая фирма "Маркс энд Спенсер" выступила главной силой давления на английских поставщиков продовольственных товаров и одежды. Британия оказалась первой страной, разрешившей передавать рекламу по телевидению. По изобретательности и убедительности торговой рекламы многие ставят эту страну впереди Аме-

рики. Для английских фирм такая ситуация оказалась весьма благоприятной при создании системы современного маркетинга потребительских товаров.

Лондонский Сити может служить иллюстрацией еще одной сферы экономики, где английская экономическая мощь проявляет себя как классический пример создания и использования кластеров. Серьезные международные позиции в сфере финансовых услуг (например, в финансировании торговли, управлении инвестициями, страховании, банковском деле) сосредоточены в Сити наряду с такими бесчисленными родственными и поддерживающими отраслями, как информация и телекоммуникации (например, агентство "Рейтер"), финансовая журналистика и печатное дело, юридические услуги, финансовая реклама и "публик релейшнз". Оперативность действий этого кластера привлекает к себе фирмы со всего света, стремящиеся вести через Сити свои дела, а Лондон при этом укрепляет свои позиции как финансовый центр Европы.

### **Стратегия, структура и соперничество фирм**

Слишком часто культура управления английскими фирмами противостояла инновациям и переменам. Дают о себе знать приверженность традициям, узость в понимании своей ответственности и излишняя забота о соблюдении формы и порядка.

Зачастую с такими особенностями управления сочетались и натянутые отношения между рабочими и предпринимателями. Атмосфера, близкая к состоянию классовой войны, вела к замораживанию существующего порядка на производстве. Профсоюзы обладают большой силой на переговорах по ограничению мер, ведущих к инновациям, и защищают отсталую производительность. Зачастую некоторые независимые профсоюзы, представляющие различные группы работников одного и того же предприятия или управленческого звена, вмешиваются в переговоры, осложняя их или создавая трудности на путях рационализации.

Исследователи нередко отмечают, что талантливые люди в основном избегают производства. В обществе существуют представления и условия, которые делят рабочие места на престижные и просто "коммерческие". Талантливые выпускники вузов идут в отрасли промышленности, где велик удельный вес науки, такие как химическая и фармацевтическая, в отрасли, считающиеся творческими или социально значимыми, такие как издательское дело, кино и телевидение, или в другие, например в столь далекие от фабрично-заводского производства, как юриспруденция и бухгалтерско-аудиторское дело. В последнее время талантливые и способные люди устремились в сервисные отрасли, такие как финансы, консультирование, реклама и программное обеспечение ЭВМ. "Приток умов" серьезно усилил отрасли, где Великобритания добилась международного успеха.

Мотивация к труду рабочего и менеджера во многих отраслях невысока. Здесь с подозрением смотрят на тех, кто работает изо всех сил или стремится побольше заработать. Охлаждению таких стремлений способствует и давящая система налогов. Кроме того, Англия представляет собой одну из немногих стран,

где налогами облагают приращение капитала, что отбивает охоту к долговременным инвестициям. На предприятиях и в учреждениях нередко отсутствие на рабочем месте. В одном исследовании приводились данные о том, что в 1983 году в среднем 12% работников регулярно отсутствовали на работе, что гораздо больше, чем в других передовых странах<sup>13</sup>.

Структура английского рынка капиталов способствует корпоративным целям, которые не поддерживают инвестиции и инновации. Британская структура аналогична американской. Доминируют институциональные инвесторы. Однако, в отличие от Германии, Японии и Швейцарии, они не рассматривают себя постоянными инвесторами. Возник тот же вид поведения на рынке, который типичен и для Америки. Учреждения-акционеры превыше всего заинтересованы в стоимости акций и высоких дивидендах, что проявляется в жестком торге, в особой заинтересованности менеджеров поддерживать курс акций, постоянном стремлении сорвать куш, во взрывах покупок и приобретении предприятий. В то время как такие операции часто ведут к значительному снижению их стоимости, а также к совершенствованию производства, что само по себе благо, реинвестирование по-прежнему держится на низком уровне. Темпы реальных вложений в английскую промышленность в послевоенный период были ниже темпов других стран, рассмотренных в данной книге.

Долгое время конкуренция на внутреннем рынке Великобритании оставалась "джентльменской". Традиционно предпочтение скорее отдавалось удовлетворительному, а не чему-либо выдающемуся. Компаниям недоставало четко выраженной ориентации на максимализацию прибыли, как у американских фирм, или японской нацеленности на завоевание международного рынка для большей доли своих товаров. Общим выбором или осознанной необходимостью стал путь к слиянию фирм, а не конкуренция между ними. Например, в автомобильной промышленности фирмы "Остин" и "Моррис" слились, образовав "Бритиш мотор корпорейшн"; позднее слияние с фирмой "Лейленд" привело к появлению "Бритиш Лейленд". Подобные шаги нередко приводили к итогу, который можно было ожидать, — долговременной утрате динамизма и дальнейшей эрозии некогда прочного положения на рынке.

Неконкурентная ориентация Великобритании усиливается как социальными нормами, так и системой образования, о которых говорилось выше. Приверженность к соблюдению протокола и формы подчас приводит англичан к нерешительности в действиях. На конкуренцию смотрят как на проявление безвкусицы и даже вульгарности.

Стремление избежать конкуренции неоднократно проявлялось в ходе возникновения и развития отраслей, о чем уже говорилось. Для английских фирм типичным примером поведения служит стремление блокировать экспорт новых видов техники и оборудования или сохранить на них английскую монополию. Неизбежным результатом этого становилось то, что фирмы других стран были вынуждены развивать свою технику и технологию, а предприниматели — покидать Англию, чтобы основать свои предприятия в других странах. Так, например, в Швейцарии и Германии были основаны отрасли производства текстильных машин (ныне ставшие ведущими в мире), как только Британия ограничила экспорт своих.

Не испытывая сильного давления ни со стороны покупателей, ни со стороны конкурентов, многие английские компании вступили на беззаботный путь медленного сползания с занимаемых позиций на рынке. Спрос сокращался медленно в силу верности постоянных покупателей. За рамками сферы производства и сбыта высокотехнологичных товаров производство обычной продукции все более ориентировалось на покупателей, чувствительных к цене товаров. Сокращение вложений в производство приводило в конечном счете к ограничению финансовых возможностей, при этом ослабевали и финансовые подпорки для приоритетных отраслей.

Конкуренцию ограничивали и низкие темпы формирования нового бизнеса. Некоторые из тех же факторов, которые определяли выбор жизненных целей и карьеры в сложившихся компаниях, подрывали сами устои предпринимательства. Основывать же и развивать бизнес ради богатства не было привлекательным делом для высших классов английского общества или тех, кто стремился к ним принадлежать. Попытки создания новых сфер предпринимательства сдерживались к тому же предрассудком, что неудача в деле непростительна.

Многие компании и отрасли основывались аутсайдерами. Одни были выходцами из низших слоев общества. Другие, как лорд Бивербрук, Ян Макгрегор, а в последние годы и Руперт Мердок, Роберт Масвелл и братья Саачи, прибыли из других стран и не были закомплексованы царившими понятиями и предрассудками. Воспринимаемые подчас с опасением и страхом, эти предприниматели разворошили и встряхнули тяжелые на подъем английские отрасли бизнеса. К сожалению, однако, многие дельцы, достигшие успеха, стремились усвоить манеры английского снобизма и отдалиться от бизнеса.

### Роль правительства

Традиционно английское правительство занимает позицию невмешательства в развитие экономики, что во многом напоминает позицию американского правительства. В течение многих десятилетий доминировали представления, что проблемы конкуренции не существует, что вмешательство в функционирование рынка неизбежно приводит к разного рода осложнениям. Управление совокупным спросом, воздействие на величину учетной ставки с тем, чтобы контролировать уровень инфляции и биржевые цены, — вот главные рычаги английской экономической политики, свидетельствующие о ее ориентировке на макроэкономические, а не микроэкономические аспекты этой политики. Доминирующей силой в ее проведении остается министерство финансов, причем наращивание конкурентоспособности отнюдь не главная его цель. Открытие залежей нефти и газа в Северном море, хотя и приведшее к разрушению цикла девальвации и созданию стимулов к подъему английской промышленности посредством упрочившегося курса фунта стерлингов, еще более задержало проведение реформ в социальной политике. Однако осложнения в промышленности и хроническая безработица создали трудности со сбором налогов, что, в свою очередь, ограничило затраты на образование, инфраструктуру и другие области формирования благоприятных факторов.



Даже там, где правительство пыталось поддержать промышленность, принимаемые меры были неэффективны и подчас кратковременны. Такие действия с его стороны, как прямое вмешательство, выделение субсидий, консолидация отраслей и протекционизм, отражали лишь ошибочность его представлений о конкуренции. Основанная правительством Вильсона в 60-е годы Корпорация по реорганизации индустрии следовала в своей деятельности ложной теории, согласно которой поощрение английских компаний к слиянию друг с другом приведет к появлению в их лице конкурентов мирового уровня.

Все попытки консолидации таких отраслей, как сталелитейная, автомобильная, станкостроительная и компьютерная, окончились явным провалом. Программа научно-исследовательских разработок (НИР) в интересах промышленности, представляющая собой одну из немногих реальных программ правительства с целью успокоить общественность, встревоженную спадом производства, оказалась губительной. Английское правительство попыталось отобрать наиболее эффективные технологии и дать фирмам прямые дотации на их внедрение. Но большинство из них оказались неудачными. В стране отсутствовали необходимые предпосылки для появления конкурентных национальных отраслей. Даже если бы были достигнуты технические успехи, немногие из них дали бы коммерческий эффект. Равным образом была неудачной и региональная политика, поскольку субсидии для привлечения вложений в кризисные регионы игнорировали отсутствие благоприятного конкурентного "ромба", наличие которого могло бы оправдать эти вложения в перспективе. Лишь немногие проекты правительства дали длительный ощутимый результат.

Резкие повороты в технической и экономической политике происходили и при последующих правительствах. Приходившим к власти консерваторам досаждали выступления рабочих, и продолжалось это до тех пор, пока правительство М. Тэтчер не сломало эту тенденцию. Правительства лейбористов стремились приспособить свою политику к требованиям профсоюзов, но это вело к утрате экономической гибкости. Вериги системы государственной собственности подрывали конкуренцию и динамизм в отраслях, подчиненных правительству или с ним связанных. Разительные расхождения программ двух партий срывали и без того редкие попытки частных фирм строить долговременные планы производства. Зачем вкладывать средства в завтрашние проекты, если завтрашний день может принести высокие налоги, а то и национализацию?

Для ряда отраслей, преимущественно из сферы услуг, политика английского правительства в силу самого ее отсутствия была явно положительным фактором. Необычно слабая степень регулирования сверху позволяла избежать отдельных неблагоприятных факторов, с которыми сталкивались другие страны, и не препятствовала нововведениям и рационализации. Уже говорилось о том, как английские фирмы ухитрялись избегать принуждений, обрушивавшихся на иностранные фирмы в аукционном деле. Подобным же образом слабая степень регулирования свыше проявилась в торговле и страховании. В этих отраслях английские фирмы были открыты новому, как никто в мире.

## Перспективы английской экономики

В течение многих десятилетий британской промышленности недоставало динамизма и способности повышать конкурентоспособность своей продукции. Великобритания переживала спад вследствие растущих неблагоприятных факторов на всех гранях конкурентного "ромба". Думается, наиболее существенным из этих факторов было невысокое качество человеческих ресурсов, низкая мотивация к труду, отсутствие конкуренции и падающий уровень спроса.

На примере этой страны хорошо видна негативная роль неблагоприятных факторов. Проблемы, возникшие в одних отраслях, распространились на другие. Ослабевавшая конкурентоспособность вела к падению жизненного уровня, что, в свою очередь, понижало уровень спроса и требовательность покупателей. Сокращение поступлений в государственную казну ухудшало условия для создания и действия благоприятных факторов и обеспечения социальных услуг, что еще больше подрывало отрасли. Пример Великобритании также наглядно показывает, почему так трудно обратить вспять процессы эрозии в экономике. Не существует шоковых или встряхивающих методов для того, чтобы реверсировать весь цикл. Несомненно, победа в войне укрепила уверенность англичан в своих силах, но ослабление позиций на рынке и сокращение потребительских возможностей граждан, по-видимому, породили сознание необходимости перемен.

Великобритания сохраняет ряд конкурентных преимуществ в отраслях, которые основаны на достижениях фундаментальной науки, что стало возможным благодаря наличию слоя высокообразованных людей, оплачиваемых по мировым стандартам относительно невысоко, давних традиций опережающего появления на рынке, хорошо организованной и прочной инфраструктуры в области финансов, коммерции, торговли произведениями искусства, а также нестандартной, утонченной требовательности потребителей. Такие отрасли, как производство предметов роскоши и предложение дорогостоящих услуг, банковский бизнес, информация, услуги в области широкого перечня видов бизнеса и др., большинство которых сосредоточено вокруг Лондона, — все это ярко иллюстрирует взаимодействующие и взаимоусиливающиеся возможности географической плотности их размещения.

Проблема же состоит в том, что эти отрасли не создают достаточного числа высокооплачиваемых рабочих мест, чтобы задействовать трудовой потенциал всех трудоспособных англичан, а отсутствие успеха в других отраслях ведет к тому, что неравномерность их развития становится все более явной.

### Признаки перемен

Вместе с тем в Великобритании появились признаки важных сдвигов в сторону выравнивания положения, усиленных переменами в политическом руководстве. Правительство, хотя и не всегда успешно, делает попытки улучшить систему образования; есть свидетельства, что вложения компаний в профессиональную подготовку рабочей силы начали расти. Повышаются трудовая дис-

циплина, требования к качеству работы и, как следствие, заработки. Снижающиеся ставки налогов и растущие возможности получить большую прибыль усилили мотивацию у предпринимателей. Ограничения прав профсоюзов, явившиеся частично результатом нового трудового законодательства правительства М. Тэтчер, улучшили отношения между трудящимися и предпринимателями, открыли новые возможности для реорганизации производства, дали стимул повышению производительности. Повысилась требовательность к качеству продукции, более избирательным стал спрос у потребителей в Лондоне и в процветающих районах юго-востока страны. Возросшая предприимчивость розничных торговцев стимулировала появление новых потребительских товаров. Отмена в 1979 году ряда валютных ограничений, существовавших в течение нескольких десятилетий, создала стимул для английских фирм к большему соперничеству за привлечение капиталов.

Падение производства на многих английских фирмах в 70-е и начале 80-х годов подсказало четкий выбор: либо конкурировать, либо скатываться вниз и далее. Волна замен менеджеров на фирмах встряхнула деятельность стагнирующих фирм и привела к появлению более активного руководства, если не сказать агрессивного. В ряде отраслей приватизация обострила конкуренцию. Это коснулось особенно сферы телекоммуникаций и производства электроэнергии. Отмена регулирования сверху привела к усилению конкуренции в ряде других отраслей, в частности в сфере финансовых услуг, где приоритетное положение Великобритании неоспоримо будет крепнуть и далее. Становится социально приемлемой более жесткая конкуренция, причем есть признаки того, что она на подъеме.

Активизируется предпринимательство, и правительство консерваторов стремится всячески его поощрять. Участились рискованные вложения капитала в новые сферы, в чем Великобритания обгоняет остальную Европу. Наконец, возросли иностранные инвестиции в предприятия конечной сборки и отделки продукции, в основном в отраслях, пораженных кризисом, что привело к появлению столь необходимых новых рабочих мест. Перемены, охватившие английскую экономику в последние годы, свидетельствуют об изменениях в атмосфере страны, вызванных рядом перемен в экономической политике правительства, которые привели к повышению ответственности перед собой и друг перед другом.

И все же Великобритании еще далеко до уверенного, широкого промышленного подъема, который бы привел к устойчивому росту жизненного уровня. Степень квалификации людских ресурсов еще далеко отстает от других передовых стран, а создание благоприятных факторов еще не освободилось от анемии. Большая часть иностранных инвестиций притягивается низкой стоимостью рабочей силы, а это сковывает возможности таких вложений для подъема всей экономики. Некоторые из недавно приватизированных государственных фирм по-прежнему представляют собой монополии, пользующиеся протекцией и подчас остающиеся зарегулированными. По-прежнему серьезным негативным фактором остается нацеленность производства товаров, причем многими отраслями, на среднего потребителя. Цели инвесторов, корпораций и отдельных лиц по-прежнему не увязаны с рационализацией производства и достижением дол-

говременного прочного успеха. Все еще отстают от других стран и темпы вложений в промышленность. Конкуренция не заняла прочного, уверенного положения на рынке, а просьбы о субсидиях или протекционистских мерах – все еще обычное явление. Рост производительности, вызванный перестройкой экономики, может оказаться неустойчивым. В главе 13 мы еще вернемся к некоторым из этих проблем.

## КОНТРАСТЫ АМЕРИКИ

Начиная с конца 60-х годов многие отрасли американской экономики стали терять конкурентные преимущества. В 1971 году, впервые в XX веке, баланс в товарной торговле США был сведен с дефицитом. Торговые проблемы все более углублялись, несмотря на падение курса доллара в конце 70-х годов.

После нескольких десятилетий непрерывного роста реальной зарплаты ее увеличение приостановилось, а с 1973 года она пошла вниз. Рост производительности, длительное время остававшийся умеренным, стал совсем вялым. Оценивая послевоенный период в целом, можно сказать, что по росту производительности и доходов на душу населения Америка находилась на последнем месте среди рассмотренных нами восьми ведущих стран<sup>14</sup>. Равным образом обстоят дела и с чистыми инвестициями в промышленность США (см. табл. 7-1).

И все же положение национальных конкурентных преимуществ в американской промышленности не выглядит однозначным. В целом средний уровень производительности в промышленности США по-прежнему остается самым или почти самым высоким по сравнению с уровнем его в любой другой стране. США по-прежнему сохраняют конкурентные преимущества в ряде отраслей, включая такие новые и важные, как производство компьютеров, выработка программ и биотехнология. Америка по-прежнему является ведущей страной по производству фасованных товаров и доминирует в сфере услуг. Ее компании являются лидерами или делят лидерство с компаниями других стран в большинстве отраслей бизнеса и потребительских услуг, в которых существует международная конкуренция, за исключением морских перевозок и туризма (где американцы путешествуют больше, чем принимают у себя гостей). Международные позиции США становятся все более весомыми в сфере услуг, где все большее их число интернационализируется, то есть приобретает международный размах. (Более высокая относительная производительность в сфере услуг, которой принадлежит большая доля ВВП, является важной причиной того, почему в США средняя эффективность столь высока по сравнению, скажем, с Японией.) Наконец, США занимают прочное положение в сельском хозяйстве и связанных с ним отраслях.

В силу специфического характера национальных преимуществ США цифры, характеризующие их товарную торговлю, лишь частично отражают силу американской конкурентоспособности в целом. Во многих отраслях, где США занимают ведущее положение, таких как услуги или фасованные потребительские товары, международная конкуренция опирается прежде всего на прямые иностранные инвестиции, а не на экспорт. Кроме того, многие американские компании открыли свои многочисленные филиалы за рубежом еще до второй мировой

войны или создали их после ее окончания. В результате экспортные позиции США не отражают истинного их положения на международном рынке по многим отраслям.

Однако по большому счету в последние десятилетия наблюдается серьезная утрата Соединенными Штатами конкурентных преимуществ в широкой области новейших производственных отраслей, включая такие, как автомобилестроение, производство станков, полупроводников, бытовой электроники и многие, многие другие. Совершенствование американской экономики замедляется.

### **Перемены в системе американских конкурентных преимуществ**

Таблица 9-2 показывает долю в мировом экспорте 50 ведущих промышленных отраслей США в 1985 году. Для многих американцев, привыкших считать свою страну передовой промышленной державой, эти данные могут оказаться малоприятным сюрпризом. Из 25 ведущих американских отраслей 15 опираются преимущественно на природные ресурсы (в числе всех 50 таких отраслей 25)<sup>15</sup>.

В таблице 9-3 приведены сравнительные данные по объему экспорта продукции, изготовленной на основе природных ресурсов (полезных ископаемых, леса, воды, земли и т.п.), по трем ведущим промышленным странам.

Примерно 24,2% общего экспорта США занимает продукция, изготавливаемая на основе использования природных ресурсов, что значительно больше, чем в Германии или Японии. Без учета отраслей, опирающихся на природные ресурсы, Германия с ее 61-миллионным населением имеет такую же долю в мировом экспорте, как и у Америки с ее 240-миллионным населением. Япония фактически обладает большей долей в экспорте отраслей, не базирующихся на использовании природных ресурсов.

Поскольку американский экспорт широко опирается на природные факторы производства, торговля США чутко реагирует на стоимостные факторы и курс доллара<sup>16</sup>. В период между 1978 и 1985 годами, когда курс доллара поднимался, доля такой продукции в американском экспорте уменьшилась с 28 до 24%. Последующее падение курса доллара подтолкнуло ориентированное на сырье производство, но конкурентное положение этих отраслей на мировом рынке осталось крайне нестабильным.

Но продукция, создаваемая на основе природных ресурсов, составляет важную долю конкурентных отраслей США, причем перечень 50 ведущих отраслей показывает, что США сохраняют прочные позиции в ряде отраслей, таких как производство оборонной продукции, компьютеров, кондиционеров и медицинской электроаппаратуры. Сигареты являются единственным расфасованным потребительским товаром, стоящим в перечне из 50 наименований, в то время как американские компании широко прибегают к прямым инвестициям за границей в производство многих других потребительских товаров, что делает данные об экспорте явно не отражающими реальные конкурентные позиции американского производства на мировом рынке.

Рисунок 9-4 дает перечень конкурентоспособных отраслей США в 1985 году, а рисунки 9-5 и В-9 содержат суммарные статистические данные. США зани-

Таблица 9-2. 50 ведущих отраслей США по удельному весу в мировом экспорте, 1985 г.

| Отрасли  | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте США (в %) |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Хлопковое масло                                | 82,4                          | 124 770                           | 3 047                            | 0,06                      |
| Фотопленка, неэкспонированная и непроявленная  | 81,9                          | 885 712                           | 630 695                          | 0,42                      |
| Кокс петролеумный                              | 80,3                          | 760 981                           | 195 522                          | 0,36                      |
| Коммерческие самолеты и вертолеты <sup>1</sup> | 79,4                          | 8 823 833                         | 1 806 783                        | 4,14                      |
| Фанерный кряж грубой распиловки                | 75,8                          | 1 170 516                         | 17 408                           | 0,55                      |
| Другие неорганические удобрения                | 69,6                          | 1 272 439                         | 992                              | 0,60                      |
| Свекла измельченная                            | 69,5                          | 549 301                           | 7 585                            | 0,26                      |
| Кукуруза немолотая                             | 69,5                          | 5 335 039                         | 20 588                           | 2,50                      |
| Авиационные двигатели и запчасти к ним         | 67,4                          | 383 483                           | 9 766                            | 0,18                      |
| Соевые бобы                                    | 67,1                          | 3 749 941                         | 976                              | 1,76                      |
| Сорго немолотый                                | 65,8                          | 769 266                           | 13                               | 0,36                      |
| Уголь, лигнит, торф                            | 64,4                          | 4 399 776                         | 135 986                          | 0,36                      |
| Рыба свежая                                    | 63,5                          | 664 102                           | 631 303                          | 0,31                      |
| Авиационные газотурбинные двигатели            | 62,8                          | 1 229 403                         | 1 254 813                        | 0,58                      |
| Боевое стрелковое оружие, боеприпасы           | 62,7                          | 2 888 887                         | 203 863                          | 1,36                      |
| Жиры, сало животное                            | 60,3                          | 554 747                           | —                                | 0,26                      |
| Детали измерительных и чертежных инструментов  | 60,0                          | 104 473                           | 23 586                           | 0,05                      |
| Азотно-фосфатные удобрения                     | 57,3                          | 649 698                           | 30 129                           | 0,30                      |
| Радиоактивные материалы                        | 57,1                          | 980 118                           | 1 399 330                        | 0,46                      |
| Самолетные запчасти                            | 56,6                          | 5 674 001                         | 1 793 513                        | 2,66                      |
| Сыворотка молочная                             | 54,2                          | 149 938                           | —                                | 0,09                      |
| Боевые корабли, гражданские суда               | 53,1                          | 278 283                           | —                                | 0,13                      |
| Глина  | 52,4                          | 310 053                           | 3 246                            | 0,15                      |
| Зеленый земляной орех                          | 51,3                          | 209 987                           | 463                              | 0,10                      |
| Пьезоэлектрические кристаллы                   | 50,7                          | 3 019 250                         | 1 100 923                        | 1,42                      |
| Измерительные, чертежные и другие приборы      | 48,4                          | 600 200                           | 177 534                          | 0,28                      |
| Регенерированные волокна (ткацкие)             | 48                            | 226 088                           | 2 018                            | 0,11                      |
| Пишущие машинки, кассовые аппараты             | 47,8                          | 167 562                           | 375 209                          | 0,08                      |
| Полностью или частично измельченный табак      | 47,7                          | 129 913                           | 177 163                          | 0,06                      |
| Железистые пириты                              | 47,2                          | 240 557                           | 556 954                          | 0,11                      |
| Электромедицинское оборудование                | 46,6                          | 865 609                           | 524 326                          | 0,41                      |
| Растворенная бумажная целлюлоза                | 45,3                          | 299 445                           | 62 012                           | 0,14                      |
| Сырые бычьи и конские кожи                     | 44,5                          | 1 021 116                         | 30 670                           | 0,48                      |

Таблица 9-2 (продолжение)

| Отрасли   | Доля в мировом экспорте (в %) | Стоимость экспорта (в тыс. долл.) | Стоимость импорта (в тыс. долл.) | Доля в экспорте США (в %) |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Спирты  | 44,5                          | 154 502                           | 22 238                           | 0,07                      |
| Гликозиды, сыворотки  | 44,5                          | 505 183                           | 201 777                          | 0,24                      |
| Обувь на пробковой и деревянной подошве                                       | 44,4                          | 80 675                            | 173 548                          | 0,04                      |
| Съедобные потроха   | 43,1                          | 298 577                           | 7 063                            | 0,14                      |
| Шаровые мельницы  | 42,5                          | 77 911                            | 11 642                           | 0,04                      |
| Дорожные катки, гражданское строительное оборудование и механизмы             | 42,2                          | 4 091 920                         | 1 937 088                        | 1,91                      |
| Фармацевтические изделия, не относящиеся к медикаментам                       | 41,8                          | 806 956                           | 52 058                           | 0,38                      |
| Авиационные двигатели и запчасти к ним  | 41,6                          | 2 451 731                         | 1 202 089                        | 1,15                      |
| Гусеничные тракторы   | 40,5                          | 230 718                           | 69 695                           | 0,11                      |
| Фунгициды, дезинфекционные препараты  | 40,3                          | 788 551                           | 116 851                          | 0,37                      |
| Обсадные грубы  | 40,3                          | 481 920                           | —                                | 0,23                      |
| Полиэтилен в рулонах  | 39,9                          | 647 607                           | 151 409                          | 0,30                      |
| Поливинилхлорид в рулонах   | 39,1                          | 262 736                           | 98 344                           | 0,12                      |
| Изделия из искусственного меха  | 38,9                          | 8 697                             | —                                | 0,00                      |
| Автомобильные шасси   | 37,7                          | 386 818                           | 968 789                          | 0,18                      |
| Оргтехника, запчасти к ней, канцелярские принадлежности и расходные материалы | 37,1                          | 7 816 542                         | 5 326 652                        | 3,70                      |
| <i>Всего</i>  |                               |                                   |                                  | <u>33,80</u>              |

<sup>1</sup> В настоящем перечне экспорт коммерческих самолетов оценивается в 5,5 млрд. долл.

**Примечание:** В таблицу не включены данные, если объем импорта составлял менее 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

Таблица 9-3. Экспорт товаров, основанных на использовании природных ресурсов, 1985 г. (в %)

| Отрасли                                     | Доля в экспорте страны |          |        | Доля страны в мировом экспорте |          |        | Доля в мировом экспорте |
|---|------------------------|----------|--------|--------------------------------|----------|--------|-------------------------|
|   | США                    | Германия | Япония | США                            | Германия | Япония |                         |
| Отрасли, зависящие от природных ресурсов    | 24,2                   | 12,4     | 2,7    | 8,3                            | 3,7      | 0,8    | 36,7                    |
| Отрасли, не зависящие от природных ресурсов | 75,8                   | 87,6     | 97,3   | 15,1                           | 14,9     | 16,1   | 63,3                    |
| <i>Всего</i>                                | 100                    | 100      | 100    | 12,6                           | 10,8     | 10,4   | 100                     |

Источник: Собственные оценки автора. К отраслям, основанным на использовании природных ресурсов, отнесены отрасли, производящие сельскохозяйственную продукцию, минеральные или другие природные или переработанные продукты, где степень переработки относительно невелика, а товары не упаковываются и не снабжаются этикеткой. Классификация отраслей по степени использования ими природных ресурсов основана на данных, приведенных автором.

Рис. 9-4. Кластеры конкурентных на мировом рынке отраслей промышленности США в 1985 г.

| Первичные товары              | МАТЕРИАЛЫ И МЕТАЛЛЫ<br>Продукция металло-обработки   | ЛЕСОПРОДУКТЫ<br>Продукция из дерева   |
|-------------------------------|--|---|
|                               | Лезвия, наконечники и т.п. для инструмента<br>Кабели из медной и алюминиевой проволоки <sup>2</sup><br>Стальные или медные гвозди, гайки <sup>1,2</sup>  | <i>Балансовая древесина,</i><br>Древесностружечные плиты<br><b>Необрезной тес, фанера, бревна</b>             |
|                               | Цветные металлы  | Целлюлоза   |
|                               | <b>Специальные глины</b><br>Медные сплавы <sup>2</sup><br>Изделия из олова, сплавы из олова <sup>1,2</sup><br><i>Катаное серебро</i> <sup>2</sup>  | <i>Макулатура, древесная масса</i> <sup>2</sup><br><i>Химическая растворенная древесная масса (целлюлоза)</i> |
|                               | Другие материалы и отходы  | Бумага  |
|                               | <i>Алюминий</i> <sup>4</sup><br><i>Молибденовая, ниобиевая и другие руды</i><br>Отходы черной и цветной металлургии <sup>1</sup><br>Отходы из меди, лом<br><i>Лом других цветных металлов</i> <sup>2</sup><br>Руды драгоценных металлов и отходы этих металлов | <i>Крафт-бумага</i><br>Бумага с пластиковым покрытием   |
| Производственное оборудование | <i>Прокатные станы</i> <sup>2</sup><br>Электроплавильные промышленные печи<br>Механизмы дробления и обработки минералов  |   |
| Специализированная продукция  | Огнеупорный кирпич и другие неупомянутые материалы<br><i>Железистые пириты</i> <sup>2</sup>  |   |
| Услуги                        | Горные работы <sup>4</sup>   |   |



Рис. 9-4 (продолжение)

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| Первичные<br>товары               | НЕФТЬ И ХИМИКАТЫ   |  |
|                                   | Сырье  | Азот в соединениях <sup>2</sup><br>Различная химическая<br>продукция <sup>2</sup>  |
|                                   | Уголь, лигнит <sup>2</sup><br>Нефтяной кокс<br>Сырая нефть <sup>4</sup>  | Неорганические химикаты  |
|                                   | Органические химикаты  | Неорганические кисло-<br>ты и т.п.<br>Фосфиты, фосфаты <sup>1</sup><br>Другие неорга-<br>нические хими-<br>каты и т.п. <sup>2</sup>  |
|                                   | Другие циклические<br>углеводороды <sup>2</sup><br>Химически чистые<br>ксилолы<br>Производные галоген-<br>ных углеводородов<br>Циклические спирты и др. <sup>2</sup><br>Моноациды и их<br>производные<br>Аминосоединения<br>Эфиры, эпоксидные<br>смолы, ацетали<br>Неорганические слож-<br>ные эфиры и другие<br>органические хими-<br>каты <sup>2</sup> | Пластмассы<br>Алкиды, полиалкиды<br>в плитках <sup>2</sup><br>Полиэтилен<br>в брусах <sup>2,5</sup><br>Полипропилен<br>и другие неупомя-<br>нутые пластические<br>материалы <sup>5</sup><br>Строительные пластики<br>Полиамиды в пластинах <sup>1,2</sup><br>Полистиролы в<br>брусах <sup>1,2</sup><br>Поливинилхлориды<br>в брусах <sup>1,2</sup> |
| Производственное<br>оборудование  | Оборудование для неф-<br>тедобычи <sup>6</sup>   |  |
| Специализиро-<br>ванная продукция |  |  |
| Услуги                            | Разработка нефтяных<br>месторождений <sup>6</sup><br>Станции обслужива-<br>ния <sup>4</sup>  |  |

---

**ПОЛУПРОВОДНИКИ  
И КОМПЬЮТЕРЫ**

**Аналоговые и гибридные  
цифровые запоминающие  
устройства<sup>2</sup>**

*Цифровые вычисли-  
тельные машины*

*Цифровой центр, про-  
цессоры*

*ЭВМ автоматической  
обработки данных, зап-  
части к ним*

*Другие электронные лампы*

**Пьезоэлектри-  
ческие кристаллы<sup>2</sup>**

*Печатные схемы, зап-  
части к ним<sup>1,2</sup>*

*Электронные  
микросхемы<sup>4</sup>*

---

*Полупроводниковое  
оборудование<sup>6</sup>*

---

*Разработка индиви-  
дуальных программ<sup>6</sup>*

*Обслуживание сетей<sup>6</sup>*

*Обработка  
информации<sup>6</sup>*

**Предоставление инфор-  
мации<sup>6</sup>**

---

Первичные  
товары

СЛОЖНЫЙ БИЗНЕС

Оборудование

**Подъемники, эскалаторы**<sup>2,5</sup>

Воздушные кон-  
диционеры

Другое электро-  
оборудование (светофоры,  
охранные устрой-  
ства и др.)<sup>2</sup>

Роторные и другие  
насосы для жидкостей и  
запчасти к ним<sup>2</sup>

Жидкостные фильтры очи-  
стки газов

Осветительные элект-  
роламповые приборы<sup>4</sup>

Приборы

Измерительные, чер-  
тежные и другие при-  
боры, запчасти к ним

Приборы для газопотоков

Измерительные и  
контрольные приборы<sup>2</sup>

Производственное  
оборудование

Механизмы для спе-  
циальных отраслей<sup>2</sup>  
Поливочные устройства

Торговые автоматы,  
весовое оборудование<sup>2</sup>

Специализирован-  
ная продукция

Предметы из мягкой резины  
Ручной инстру-  
мент с неэлектрическим  
приводом<sup>2</sup>

## ТРАНСПОРТ

### Двигатели

---

*Поршневые двигатели, не указанные в другом месте*

**Самолетные двигатели поршневые и запчасти к ним<sup>2</sup>**

**Газотурбинные авиационные двигатели**

Двигатели внутреннего сгорания (кроме навесных)

Транспортные средства и оборудование

---

Специализированные автотранспортные средства

---

*Газосварочные аппараты<sup>2</sup>*

---

Синтетический каучук  
Асбест, фрикционные материалы

Радиолокационные устройства

Амортизирующие, антиударные устройства

Автопокрышки<sup>4</sup>

Запчасти

---

Запчасти к поршневым двигателям, не указанные в другом месте

*Мобильная техника<sup>4</sup>*

**Вертолеты и коммерческие самолеты, не указанные в других местах<sup>2</sup>**

Железнодорожные локомотивы, вагоны и сопутствующее оборудование<sup>1,2</sup>

**Гусеничные тракторы<sup>5</sup>**

**Дорожные катки и техника гражданского строительства<sup>2,5</sup>**

*Самоходные шасси*

Буксиры речные и морские<sup>1,2</sup>

---

Авиационные двигатели и моторы, запчасти к ним<sup>2</sup>

**Самолетные запчасти**

Вилочные автопогрузчики и запчасти к ним<sup>2</sup>

Автокузова, запчасти и вспомогательное оборудование<sup>2</sup>

Железнодорожные локомотивы, вагоны и сопутствующие оборудование и механизмы

---

Рис. 9-4 (продолжение)

|                               |   |   |  |  |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Услуги                        | <p><b>Счетно-ревизорские<sup>4</sup></b><br/> <b>Реклама</b><br/> <b>Консультирование в менеджерском деле<sup>4</sup></b><br/> <b>Юридические<sup>4</sup></b><br/> <b>Архитектурно-инженерные<sup>4</sup></b><br/> <b>Договорные исследования<sup>4</sup></b><br/> <b>Временная помощь<sup>4</sup></b><br/> <b>Обслуживание помещений<sup>4</sup></b><br/> <b>Личная и имущественная охрана<sup>4</sup></b><br/> <b>Механические прачечные, торговля одеждой<sup>4</sup></b><br/> <b>Промышленная химчистка<sup>4</sup></b></p> | <p><b>Коммерческие, банковские операции<sup>4</sup></b><br/> <b>Торгово-инвестиционные банковские операции<sup>4</sup></b><br/> <b>Денежное обращение<sup>4</sup></b><br/> <b>Финансирование потребителей<sup>4</sup></b><br/> <b>Сдача оборудования в наем, аренда оборудования<sup>4</sup></b><br/> <b>Выяснение кредитоспособности<sup>4</sup></b><br/> <b>Уборка отходов<sup>4</sup></b><br/> <b>Коллективное обучение<sup>4</sup></b><br/> <b>Изготовление кредитных карточек, учет оплаты<sup>4</sup></b><br/> <b>Складское хозяйство<sup>4</sup></b><br/> <b>"Паблик релейшнз"<sup>7,4</sup></b></p> | <p><b>Пассажирские и грузовые авиаперевозки<sup>6</sup></b></p>                  |  |
| Первичные товары              | <p><b>ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕДАЧА ЭНЕРГИИ</b></p> <p><b>Производство</b></p> <p>Паровые и вспомогательные установки<sup>2</sup><br/> Паровые машины и турбины<sup>1</sup><br/> Ядерные реакторы и запчасти к ним</p>  | <p><b>ОФИС</b></p> <p><b>Крупноформатные высокопроизводительные фотокопировальные устройства<sup>6</sup></b><br/> <b>Неэлектрические печатные машинки, кассовые аппараты<sup>1,2</sup></b></p>  | <p><b>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ</b></p> <p>Телевизионные и радиопередающие устройства</p> | <p><b>ОБОРОНА</b></p> <p><b>Стрелково-артиллерийское вооружение, боеприпасы к нему</b><br/> <b>Военная электроника<sup>6</sup></b><br/> <b>Боевые корабли<sup>2</sup></b><br/> <b>Военные самолеты<sup>6</sup></b></p> |
| Производственное оборудование |   |   |  |  |
| Специализированная продукция  | <p><b>Радиоактивные и другие материалы<sup>1,2</sup></b></p>  |   |  |  |
| Услуги                        |   |   | <p><b>Запуск спутников<sup>6</sup></b></p>                                       |  |

| Первичные товары              | ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И НАПИТКИ  | ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И БЫТОВЫЕ ТОВАРЫ   |   |
|-------------------------------|---|---|---|
|                               | <p>Основные продукты</p> <p><i>Живой рогатый скот</i><sup>2</sup></p> <p><b>Свежая рыба</b><sup>2</sup></p> <p>Птица</p> <p><i>Рыба соленая, сушеная, копченая</i><sup>1,2</sup></p> <p><i>Рис нешелушенный, шелушенный</i></p> <p><i>Рис цельный, порушенный</i></p> <p>Мука пшеничная или ржаная</p> <p>Другие сорта муки, крупяные изделия</p> <p><b>Совые бобы</b></p> <p>Другие культуры</p> <p>Апельсины свежие или сушеные</p> | <p><i>Лимоны, грейпфруты</i></p> <p><i>Сушеный изюм</i><sup>2</sup></p> <p>Съедобные орехи</p> <p><b>Зеленые земляные орехи</b></p> <p><i>Съедобные отруби</i></p> <p>Пищевые жиры</p> <p><b>Коровье, овечьё масло</b></p> <p><i>Соевое масло</i></p> <p><b>Хлопковое масло</b><sup>1</sup></p> <p>Подсолнечное масло</p> <p>Обработанные продукты</p> <p><i>Мороженые продукты</i><sup>4</sup></p> | <p><b>Сыворотка</b><sup>2</sup></p> <p>Мясные потроха<sup>2</sup></p> <p>Обезвоженные субпродукты<sup>2</sup></p> <p>Напитки</p> <p><b>Газированные ароматизированные напитки</b><sup>1</sup></p> |
| Производственное оборудование | <p>Культиваторы</p> <p>Комбайны уборочные</p> <p><i>Запчасти к ним</i></p> <p>Промышленные установки по переработке сельскохозяйственного сырья</p>   | <p>Промышленные холодильные установки, запчасти к ним<sup>2</sup></p>   | <p>Газонные машинки</p> <p>Уборочные машины и т.п.<sup>2</sup></p>  |
| Специализированная продукция  | <p><i>Металлические консервные банки</i><sup>6</sup></p> <p><b>Свекольная паста, жом</b></p> <p>Сено, животные комбикорма<sup>2</sup></p> <p><i>Семена (для посадки)</i><sup>5</sup></p> <p><i>Немолотая пшеница и т.д.</i></p> <p><b>Немолотая кукуруза</b></p>  | <p><b>Немолотый сорго</b></p> <p>Жмых и другие отходы</p> <p>Сельскохозяйственные химикаты</p> <p><b>Другие сельскохозяйственные удобрения</b><sup>2</sup></p>  | <p>Натуральные фосфаты кальция</p> <p>Инсектициды</p> <p><i>Фунгициды, дезинфектанты</i><sup>2</sup></p>  |
| Услуги                        | <p><b>Пищевые полуфабрикаты</b><sup>4</sup></p> <p><i>Торговые автоматы для продовольствия</i><sup>4</sup></p> <p><b>Торговля сельскохозяйственными товарами</b><sup>6</sup></p>  |   |   |

Рис. 9-4 (продолжение)

|                               |   |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| Первичные товары              | ТЕКСТИЛЬ И ОДЕЖДА   | ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  | ТОВАРЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ  | ДОСУГ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ  |
|                               | Ткани   | Фармацевтические товары  | Сигары, сигары с обрезанными концами, табачные изделия <sup>1,2</sup><br><b>Сигареты</b> <sup>3</sup>                                | <b>Кинокамеры, проекционная аппаратура и т.п.</b> <sup>1,5</sup><br><b>Фотохимикаты</b> <sup>2,5</sup><br><b>Фотопленка и фотопластины, экспонированные</b> <sup>1,2</sup><br>Проявленная кинопленка<br>Газеты, периодика <sup>5</sup><br>Картины и т.п.<br>Записанные диски и ленты<br>Автоматы-проигрыватели <sup>2</sup><br>Лампы-вспышки <sup>2</sup><br>Фотоаппараты <sup>2</sup> |
|                               | Специальные текстильные материалы <sup>2</sup><br>Обувь на кожаной подошве <sup>2</sup><br>Искусственный мех и фурнитура <sup>2</sup><br>Волокна и ворс   | Гормоны с широким спектром действия<br>Гликозиды, вытяжки желез, сыворотки<br>Гормональные препараты <sup>1,2,5</sup><br>Фармацевтические товары, не относящиеся к медикаментам <sup>2</sup> |  |  |
|                               | Хлопок-сырец<br>Нерасчесанные синтетические волокна<br>Регенерированные волокна <sup>4</sup><br>Отходы синтетических волокон <sup>2</sup><br>Отходы текстильных тканей<br>Производные целлюлозы<br>Синтетические ворсистые ткани <sup>1,2</sup> | Медицинская аппаратура   |  |  |
| Производственное оборудование | Запчасти к текстильным обрабатывающим машинам<br>Пуговичные машины <sup>6</sup>   | Медицинская аппаратура и приборы<br>Слуховые и ортопедические приспособления<br>Спринцеватели<br>Контактные линзы<br>Хирургические материалы и т.п.  |  |  |
| Специализированная продукция  | Технические текстильные изделия <sup>1,2</sup><br>Кожа крупного рогатого скота и лошадей<br>Другие сыромятные кожи и шкуры <sup>2</sup>   |  | Табак, полностью или частично размельченный <sup>1</sup><br>Табачные отходы <sup>1,2</sup><br>Табак вирджинских сортов, обеспыленный |  |
| Услуги                        |   | Здравоохранение <sup>4</sup><br>Управление госпиталями <sup>4</sup>  | Среднее или высшее образование <sup>6</sup><br>Аспирантура <sup>6</sup>  | Отели и гостиничный менеджмент <sup>4</sup><br>Прокат автомобилей <sup>4</sup><br>Производство кинофильмов <sup>6</sup><br>Производство телепрограмм <sup>6</sup>  |

**Примечания:** Обычный шрифт — доля мирового экспорта в 10,6% или более, но менее чем 21,2%.

**Курсив** — доля мирового экспорта в 21,2% или более, но менее чем 42,4%.

**Жирный шрифт** — доля мирового экспорта в 42,4% или более.

<sup>1</sup> Отрасли ниже предела в 1978 г.

<sup>2</sup> Остаток, полученный путем расчета.

<sup>3</sup> Добавлено вследствие значительной стоимости экспорта в сегментированной отрасли.

<sup>4</sup> Добавлено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>5</sup> Улучшено благодаря прямым частным инвестициям.

<sup>6</sup> Добавлено на основании исследований, проведенных в стране.

Рис. 9-5. Размер экспорта конкурентных отраслей США в широких кластерах

| Материалы и металлы                         |  | Лесопродукты                                |  | Нефть и жидкотоплива                        |  | Полупроводники и компьютеры                  |   | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |   |   |   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|--|---|---|---|
| Доля в экспорте страны 1,5 (-0,6)           | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,3)            | Доля в экспорте страны 6,3 (1,8)            | Доля в экспорте страны 8,8 (4,5)             | Доля в экспорте страны 17,9 (5,4)           | Доля в экспорте страны 1,5 (-0,1)            | Доля в экспорте страны 1,5 (0,1)             | Доля в экспорте страны 30,4 (2,9)           |  |   |   |   |
| Доля экспорта в мировом кластере 2,6 (-0,3) | Доля экспорта в мировом кластере 5,9 (-0,7)  | Доля экспорта в мировом кластере 4,1 (0,6)  | Доля экспорта в мировом кластере 20,5 (-8,9) | Доля экспорта в мировом кластере 5,7 (0,7)  | Доля экспорта в мировом кластере 13,4 (-1,1) | Доля экспорта в мировом кластере 55,0 (-0,1) | Доля экспорта в мировом кластере 14,5 (0,2) | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ          |   |   |   |
| Сложный бизнес                              |  | Транспорт                                   |  | Производство и передача энергии             |  | Офис   |   | Телекоммуникации                                 |   | Оборона                                     |   |
| Доля в экспорте страны 9,4 (2,0)            | Доля в экспорте страны 18,4 (8,5)            | Доля в экспорте страны 0,8 (0,2)            | Доля в экспорте страны 0,1 (-0,0)            | Доля в экспорте страны 0,2 (0,2)            | Доля в экспорте страны 7,3 (-0,0)            | Доля в экспорте страны 6,2 (-0,2)            | Доля в экспорте страны 1,5 (0,1)            | Доля в экспорте страны 30,4 (2,9)                | Доля в экспорте страны 17,5 (-5,6)          | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 17,5 (-5,6)      |
| Доля экспорта в мировом кластере 18,2 (3,2) | Доля экспорта в мировом кластере 13,4 (-1,1) | Доля экспорта в мировом кластере 13,8 (1,7) | Доля экспорта в мировом кластере 7,3 (-0,0)  | Доля экспорта в мировом кластере 6,2 (-0,2) | Доля экспорта в мировом кластере 19,2 (4,2)  | Доля экспорта в мировом кластере 6,4 (-2,9)  | Доля экспорта в мировом кластере 5,7 (-1,0) | Доля экспорта в мировом кластере 14,5 (0,2)      | Доля экспорта в мировом кластере 7,9 (-1,4) | Доля экспорта в мировом кластере 7,9 (-1,4) | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |
| Пищевые продукты и напитки                  |  | Текстиль и одежда                           |  | Жилищное строительство и бытовые товары     |  | Здравоохранение                              |   | Товары индивидуального назначения                |   | Развлечения и досуг                         |   |
| Доля в экспорте страны 10,8 (-5,0)          | Доля в экспорте страны 2,2 (-0,5)            | Доля в экспорте страны 0,0 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 2,4 (0,8)             | Доля в экспорте страны 0,8 (-1,0)           | Доля в экспорте страны 0,8 (-1,0)            | Доля в экспорте страны 0,8 (-1,0)            | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 17,5 (-5,6)               | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 1,3 (-0,1)           | Доля в экспорте страны 17,5 (-5,6)      |
| Доля экспорта в мировом кластере 12,1 (2,1) | Доля экспорта в мировом кластере 3,7 (-0,5)  | Доля экспорта в мировом кластере 0,3 (-0,3) | Доля экспорта в мировом кластере 19,2 (4,2)  | Доля экспорта в мировом кластере 6,4 (-2,9) | Доля экспорта в мировом кластере 6,4 (-2,9)  | Доля экспорта в мировом кластере 6,4 (-2,9)  | Доля экспорта в мировом кластере 5,7 (-1,0) | Доля экспорта в мировом кластере 7,9 (-1,4)      | Доля экспорта в мировом кластере 7,9 (-1,4) | Доля экспорта в мировом кластере 7,9 (-1,4) | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |

Примечание: Числа в скобках отражают изменения между 1978 и 1985 г.г.

Приведены данные только по экспорту конкурентоспособных, а не всех отраслей.

Условные обозначения:

▨ обозначает широкие секторы, с которыми связаны конкурентоспособные позиции.



мают прочные позиции в производстве продукции деревообрабатывающих отраслей и особенно сельского хозяйства (равно как и в соответствующем кластере). Производимая в США сельскохозяйственная продукция включает продовольствие, сельскохозяйственные машины, специализированное сырье, а также услуги, главным образом в торговле. Однако увеличение объема сельскохозяйственного производства в других странах, по всей вероятности, ограничит в будущем рост экспорта такой продукции из США. Командные позиции занимают США также и в производстве продукции оборонной, аэрокосмической и других родственных с ними отраслей. Заштрихованные рамки на рисунке 9-5 указывают на финансирование правительством оборонных, транспортных (авиационных) и компьютерных производств, что усиливает их позиции на международном рынке.

Положение США в сфере производства продукции для здравоохранения также исключительно прочно и имеет тенденцию к укреплению. Еще одним кластером, занимающим лидирующее положение в мире, выступает производство компьютеров и их программное обеспечение (хотя позиции в производстве полупроводников постепенно утрачиваются), фасованных потребительских товаров (продовольственных и непродовольственных), потребительских услуг, услуг в области бизнеса, таких как финансовые, консультирование в области менеджмента, бухгалтерско-ревизорские и т.п. Масштабы экономики США в прошлом и настоящем отражаются в прочности положения на рынке сложных видов продукции и особенно услуг. Позиции США сильны также в химии, однако не являются ведущими, за исключением пластмасс.

Большинство отраслей, в которых Америка сохраняет преимущество, относятся к сфере наиболее чувствительных к переменам в политике. Так, например, аэрокосмическая и оборонные отрасли, производство компьютеров и сельскохозяйственной продукции, многие услуги щедро субсидируются или получают надежную защиту в других странах. Возможности и поводы для возникновения торговых споров в этих отраслях на мировом рынке необычно велики.

Положение США ослабло или слабеет на рынках товаров и услуг, связанных с транспортировкой машин и оборудования, многих типов инструментов, товаров для офисов и другой сходной продукции, кроме компьютеров, бытовой электроники, товаров длительного пользования всех видов, одежды и сопутствующих товаров, стали и других материалов, а также телекоммуникационного оборудования (за исключением крупных центральных коммутационных устройств и волоконной оптики, где позиции США прочны).

В период между 1971 и 1985 годами произошли разительные перемены в таких заметных отраслях, как сталелитейная, автомобильная, производство станков, бытовой электроники и оборудования для офисов. Надо отметить, что для большинства исследованных нами отраслей утрата приоритетного положения американскими компаниями носит распространенный и ярко выраженный характер. И хотя повышение курса доллара в начале 80-х годов, безусловно, не помогало, курс его падал и на протяжении всех 70-х годов (за исключением короткого периода), не поднявшись выше уровня, на который США вышли в 60-х годах<sup>17</sup>, сумев ненадолго добиться баланса в торговле продукцией промышленных отраслей. Эрозия американских позиций во многих областях нача-

лась за много лет до подъема доллара. Американские фирмы то в одной отрасли, то в другой теряли лидирующее положение в производстве продукции и в технологии.

Как случилось, что прочное положение в сложных, высокопродуктивных отраслях пришло к тому, что конкурентное преимущество обернулось эрозией в стольких передовых отраслях, а рост дохода в расчете на душу населения в послевоенный период оказался самым низким среди стран, рассмотренных в данной книге? Почему стал давать сбой процесс поступательного движения американской экономики? Чтобы ответить на эти вопросы, придется вновь обратиться к детерминантам, определяющим национальные конкурентные преимущества. Именно здесь можно обнаружить причины возникновения провалов в одних отраслях и длительного процветания в других.

### Факторные условия США

США сохраняют относительное изобилие благоприятных природных факторов производства. Некоторые отрасли, такие как производство алюминия и меди, утратили прежние позиции в результате истощения природных запасов, подорожания электроэнергии и/или открытия новых недорогих залежей сырья за рубежом. Однако сельскохозяйственное производство и лесное хозяйство сохраняют сильные конкурентные позиции благодаря непрерывному обновлению производства, несмотря на его рост в других странах.

США остаются ведущей страной в области научных исследований, особенно в фундаментальных дисциплинах. Причем далеко не случайно, что американские фирмы добились преимущественного положения в оборонных и авиакосмических отраслях, равно как и в наукоемких, таких как медицина и биотехнология. Сюда и направляются технические ресурсы страны.

И, тем не менее, техническое лидерство оказалось утраченным в значительном большем числе отраслей. Американские фирмы оказались неповоротливыми в переходе на новые технологии обработки материалов, медлительными в обновлении производственной базы и в производстве новых видов продукции, а также во внедрении новой технологии. Япония, например, во все возрастающих размерах скупает патенты, включая и особо ценные, на которые более всего ссылаются. В целом на долю неамериканских пришлось 47,1% премированных патентов от общего числа американских патентов, отмеченных в 1988 году, что явилось крупнейшим показателем за всю историю изобретений. Японские фирмы заняли ведущее положение в области внедрения новейшей технологии и материалов в передовых производственных отраслях, и особенно в электронике. США по-прежнему делают много открытий в науке и технике, но отстают с внедрением их в конкурентоспособные американские отрасли. Проблема эта не относится к сфере услуг или фасованных товаров, где технологические сложности невелики, а изменения в ассортименте продукции и технологии происходят относительно быстро. Трудности возникают в таких отраслях, как автомобильная, станкостроительная, полиграфическая, где нововведения требуют постоянных вложений в НИР, где внедрение в производство новой продукции

и технологии является сложным и требующим много времени делом и где необходимы комплексная координация и согласованность усилий.

*Создание благоприятных факторов.* Причины утраты Соединенными Штатами лидерства в темпах обновления производства серьезны и затрагивают весь конкурентный "ромб". Во-первых, Америка резко отстала в создании благоприятных факторов. Еще с 60-х годов общий объем инвестиций в эту область и совершенствование производства систематически сокращались, в то время как они значительно росли в других странах, особенно в традиционных отраслях. Пожалуй, одной из самых важных причин сбоев оказалась эрозия качества человеческих ресурсов в сравнении с другими странами. В то время как общие масштабы затрат на образование, измеренных как часть ВВП, остаются одними из самых больших, система образования в США резко ухудшается.

Ведущие университеты и другие вузы по-прежнему не имеют равных себе, и многие студенты из других стран отправляются в Америку, особенно для учебы на старших курсах. Однако высокое качество обучения в высшем звене образования маскирует серьезность проблем, возникших в других звеньях системы образования. Средний американский университет во многом уступает среднему немецкому или швейцарскому университету, а процент студентов, обучающихся на старших курсах технических вузов, в США значительно ниже.

Еще более серьезно положение в системе образования для среднего рабочего. В американских средних школах невысок уровень обучения и слаба учебная дисциплина. Выпускники средних школ США далеко отстают от выпускников школ других передовых стран по математике, общенаучным дисциплинам (химии, физике и т.п.) и по знанию иностранных языков. Японские фирмы, например, строившие в США заводы, обнаружили, что вычисления, применяемые в процессе статистического контроля и легко выполняемые выпускниками японских средних школ, ставят в тупик выпускников многих американских колледжей. Школьный учебный год в США укорочен, процент пропусков занятий высок, время, затрачиваемое на домашние задания, невелико, а дух соревнования между учениками почти исчез. Американская школа так еще и не пришла к выводу о том, как быть с обучением малоспособных детей, и по-прежнему отдает предпочтение избранным. Карьера учителя перестала быть престижной, а зарплата его намного ниже, чем у представителей других профессий. Средняя квалификация учителей понизилась. Уменьшилась тяга и к военной службе, некогда служившей важным средством развития и воспитания молодежи.

Результатом всего этого стал необыкновенный рост функциональной неграмотности рабочей силы. Многим рабочим и менеджерам недостает общеобразовательной базы для продолжения образования и приобретения навыков, необходимых для повышения производительности. Правда, расширяются учебные центры при самих компаниях, но компенсировать недостаток базовых знаний они не могут. Да и качество обучения, которое способны обеспечить компании США, далеко отстает от уровня его в Японии и Германии.

Непревзойденным остается размах научно-исследовательских работ при американских университетах. Однако рост правительственных ассигнований на НИР отстает от темпов роста инфляции. Научные исследования, долго ориен-

тированные на нужды обороны, и по сей день не изменили своей ориентации – в 1988 году расходы на них составили 67% от общей суммы расходов на науку. Однако, в отличие от 40-х и 50-х годов, научные исследования военного характера ведутся не столько в фундаментальных областях, сколько ради специальных потребностей обороны. Расходы США на исследования в невоенной сфере составляют 1,9% от ВВП по сравнению с 2,8% в Японии и 2,6% в Германии.

В настоящее время даже общие расходы США на НИР, включая и расходы на НИР в сфере обороны, меньше в процентном отношении, чем в Японии, Германии или Швеции<sup>18</sup>. И в 70-е годы, когда расходы на науку росли во всех ведущих странах, расходы фирм США на нее увеличивались менее высокими темпами, чем в других странах.

Однако соображения о решающем характере специализированных факторов для достижения конкурентных преимуществ, о чем говорилось в главе 3, касались, как утверждалось там, более важных проблем. Так, если США обладают рядом эффективных механизмов для создания общих факторов, таких как ведущие университеты и большой научно-технический потенциал, стране зачастую недостает механизмов, имеющихся в других странах, для создания наиболее передовых и специализированных факторов в конкретных отраслях. Механизмы создания общих факторов необходимы, но недостаточны. В США отсутствует хорошо развитая система обучения учеников-подмастерьев, нет прочной системы школ производственного обучения, нет, как в Италии, традиции работы многих поколений в одной отрасли, нет, как в Японии, упора на обучение рабочих на курсах при самой компании. И вдобавок сравнительно немногочисленны специализированные НИИ и совместные программы компаний и университетов по ведению научных исследований.

И в области капиталовложений усилия по созданию благоприятных факторов также недостаточны. Рост инвестиционного капитала сдерживается медленными и сокращающимися темпами роста сбережений в домашнем хозяйстве.

В течение 80-х годов крупный дефицит федеральных бюджетов поглотил многие частные накопления и привел к обращению за ресурсами из-за рубежа. Реальная величина учетных ставок – одна из самых низких в 50-е годы – поднялась до уровня самых высоких среди развитых стран в 80-е годы.

Давление в пользу совершенствования ослабело. Воздействие отдельных негативных факторов также утратило свою роль стимула, подстегивавшего американскую промышленность. Зарплата рабочих и служащих в США росла медленнее, чем в большинстве других передовых стран, и не стимулировала роста производительности. Ныне она уже перестала быть самой высокой в мире.

В 70-е и 80-е годы рынок рабочей силы США получал мощное пополнение благодаря послевоенному взлету рождаемости, приходу на производство большего числа женщин и увеличению иммиграции. Имея такой резерв рабочей силы, американские фирмы не испытывали необходимости автоматизировать производство или создавать новые технологичные и наукоемкие отрасли экономики, как это происходило в большинстве других развитых стран. Фирмы не ощущали на себе экономического давления и необходимости повышать квалификацию или улучшать состав своих работников, поскольку под рукой всегда был резерв, готовый прийти им на смену. И хотя создавалось много новых рабо-

чих мест, темпы роста американской экономики стали замедляться. Правда, экономический подъем может продолжаться и несмотря на вялый рост производительности<sup>19</sup>.

Подобно тому как в одних сферах экономики неблагоприятным фактором явилось отсутствие стимулов, так в других таким фактором стала реакция на наличие стимулов. Вследствие недостаточной приверженности к ключевым видам бизнеса и вялой конкуренции на внутреннем рынке многие американские компании среагировали на повышение курса доллара в 80-е годы таким образом, что начали сдавать свои позиции на рынке, занялись распродажей, искали ресурсы за рубежом или искали протекционистской защиты вместо того, чтобы обновлять производство. Подобная реакция может означать, что при серьезном падении курса доллара ослабнут стимулы к повышению качества и производительности.

Однако нехватка рабочей силы, дающая о себе знать в ряде отраслей, предвещает демографические перемены, которые могут стать весьма благоприятными для американской промышленности. Дефицит рабочих рук создает стимул компаниям для совершенствования. Старееющее население имеет склонность к накопительству. Однако необходимо произвести при этом перемены и по другим граням "ромба" (таким как создание благоприятных факторов, определение целей, конкуренция), чтобы эти перемены принесли желаемые плоды.

### Условия спроса

Для национальных конкурентных преимуществ США менее очевидной, но не менее серьезной является проблема эрозии спроса. Увы, Америка уже не является более страной, которая всегда предвидит новые веяния на мировом рынке. Равным образом Америка более не являет собой средоточия самых требовательных, разборчивых и взыскательных покупателей. Ни массовый потребитель, ни промышленник-покупатель ныне уже не представляют собой той силы, какой они некогда были<sup>20</sup>. Отсюда – неспособность американских фирм идти в ногу с нововведениями и противостоять новой стратегии зарубежных конкурентов. А это сразу сказывается на возможностях совершенствования американского производства.

Американский потребитель перестал быть самым богатым и самым, безусловно, требовательным. Он проявляет терпимость к качеству товаров и услуг, с которым ни один японец или немец не смирится<sup>21</sup>. Такое впечатление складывается из бесед с администрацией различных компаний, зачастую американских. Оно подтверждается и поведением покупателей продукции – от шампуня до автомобиля.

Длительное время шла подспудная эволюция в спросе на продукцию многих отраслей, уводившая его в сторону от стратегического направления, разработанного главным образом американскими фирмами. Обладая обширным внутренним рынком, американские компании продолжают производить стандартную продукцию, создаваемую, поставляемую на рынок и даже выбрасываемую на свалку в массовом порядке. Требовались компромиссы в конструкции,

качестве и обслуживании. Символом может считаться "уандер бред", то есть "волшебный хлеб", настолько рафинированный для массового потребителя, что продукт утратил всякие вкусовые и питательные качества (разве что с использованием синтетических витаминов). И эта психология "волшебного хлеба" стала типичной для многих американских отраслей и не только в производстве расфасованных товаров широкого потребления, но и в товарах длительного пользования и в промышленной продукции.

Япония отказалась от подобного подхода еще в начале 70-х годов, организовав производство стандартной продукции с невероятно высоким уровнем качества. Однако японские фирмы, подстегиваемые внутренней конкуренцией, стали внедрять новые образцы и модели темпами, неслыханными для американской промышленности. Главное внимание стало уделяться разнообразию продукции, причем японские фирмы научились эффективно использовать поточные линии с гибкой автоматизацией.

В наши дни тенденции развития спроса направлены на непрерывное повышение требований к качеству, на способность товара отвечать индивидуальному спросу и вкусу потребителя, углубляющуюся специализацию товара, на содержание и качество его обслуживания. Некогда сильной стороной американского рынка было массовое производство, рассчитанное на массовое потребление. Ныне растущая конкуренция превратила это достоинство в слабость. Те фирмы, которые чутко реагировали на потребности конкретных слоев общества в силу их национальных особенностей, вышли в число ведущих мировых лидеров. Так, германские фирмы завоевали рынок своим первоклассным кухонным оборудованием, итальянские – в сфере удовлетворения спроса на группу взаимосвязанных между собой компактных товаров, а японские – в таких сегментах рынка, которые (вроде печей) зависят от электроники.

Еще одной причиной утраты американцами своей уникальности в спросе является институциональная. Другие страны сделали заметные успехи в использовании средств массовой информации, создании сети (цепи) магазинов и других новых форм современного маркетинга. В свое время американские компании, открывшие эти формы, научились на их основе предвидеть развитие спроса. Однако в применении этих методов в розничной торговле ряд европейских стран уже обошел Америку. Более того, розничная торговля в США пошла дальше по пути создания магазинов, торгующих по более низким ценам, но без должной информации и услуг. Это усилило тенденцию к стандартизации товаров и делает американского розничного покупателя менее требовательным и дальновидным.

Потребности покупателя формируются также растущей заботой о безопасности и здоровье, об экологическом качестве, лучших условиях производства. В общем и целом американские фирмы идут позади фирм передовых стран Европы в плане отмеченных выше стандартов. Из числа проанализированных нами стран наиболее высокий уровень социальной заботы о покупателе характерен для Дании, Швеции и Германии. Она все в большей степени проявляется в Японии в силу скученности населения и любви японцев к природе. Так, например, для водителей грузовиков японские и шведские фирмы первыми стали создавать наиболее удобные кабины для работы и отдыха. Японские и европейские

фирмы впервые стали создавать мощные рабочие инструменты, учитывающие требования эргономики и весовой сбалансированности.

В отношении потребительских товаров эффект этих перемен впервые проявился в товарах длительного пользования, где особенно важны качество, надежность, удобство конструкции и простота пользования. В фотографии, например, американские фирмы первыми создали простейшие камеры типа "наведи и нажми кнопку" или даже "нажми кнопку и получи снимок". Качество снимка невысокое, но они и не конкурировали с более совершенными компактными 35-миллиметровыми фотоаппаратами, оснащенными электроникой. В то же время появились угрожающие признаки в сфере сбыта некоторых расфасованных товаров массового спроса, где американцы давно занимают прочные позиции. В то время как в Германии и Швеции спрос на такие товары очень невелик, соперниками американцев стали Италия, Швейцария и Англия. Япония представляет собой долговременную угрозу в этих отраслях, поскольку обладает наиболее современными средствами массовой информации в сочетании с деловыми, многочисленными и требовательными покупателями и острой конкуренцией на внутреннем рынке. Поскольку американская промышленность должна в основном сохранять завоеванные позиции, то сам по себе тот факт, что многочисленные отрасли производства фасованных товаров консолидировались в небольшое число доминирующих конкурентов, означает, что дальнейшее сохранение лидирующей роли США отнюдь не гарантировано.

В производстве промышленной и потребительской продукции прежние условия спроса подверглись эрозии, в частности из-за того, что США перестали быть страной базирования для многих ведущих промышленников. Например, в автомобильной промышленности наиболее взыскательными покупателями комплектующих частей и специализированной продукции стали немцы и японцы. Ибо, как только какая-либо американская отрасль утрачивает конкурентное преимущество, она теряет притягательность и для поставщиков комплектующих изделий. Американцы ныне вовсе не обязательно являются ведущими покупателями многих видов машин, техники и современных материалов, поскольку компании, выпускающие продукцию мирового уровня, зачастую отнюдь не американские. Масштаб проникновения на международный рынок передового производственного оборудования у Америки более ограничен, чем у Японии, Швеции, Германии и частично Италии. Во многих отраслях первопроходцами в использовании новых современных материалов также выступают не американцы. Японские фирмы стали лидерами в производстве керамики, а немецкие — бросают вызов американским в производстве пластиков. Другие страны также добиваются больших успехов, когда их многонациональные корпорации преуспевают на зарубежном рынке.

На положении американских фирм как покупателей промышленной продукции также сказывается качество обучения и квалификации рабочей силы. Зачастую американский рабочий хуже образован и слабее обучен профессионально, чем немец или японец. В типографском деле, например, немцы проходят трехгодичную программу производственного ученичества, в то время как американцы учатся без отрыва от производства. Располагая менее квалифицированными рабочими и часто хуже обученными менеджерами, американские

фирмы не могут более претендовать на роль тех, кто способен удовлетворять самые передовые и наиболее насущные потребности. В ряде проанализированных нами отраслей американские рабочие оказались неспособны работать на самом современном зарубежном оборудовании<sup>22</sup>. Пришлось создавать специальные, более простые конструкции оборудования.

Неоднозначную роль в формировании качества американского спроса сыграло регулирование производства. Свободная конкуренция должна и будет далее развивать инициативу, пролагать пути новому в таких отраслях, как транспорт и телекоммуникации, выступающих как стимуляторы для отраслей, их обслуживающих. За последние годы США все больше теряли свой неоспоримый престиж в таких областях, как здравоохранение, личная безопасность, защита окружающей среды и условия труда. Например, стандарты на качество автомобильного горючего были понижены при администрации Р. Рейгана. А самые строгие стандарты и правила во многих из этих областей впервые введены в других странах. Переходить на ужесточающиеся стандарты иностранные компании успевают, как правило, раньше американских, что дает им определенные преимущества и вынуждает американцев их догонять.

Еще одной проблемой на пути нововведений в производстве стало прогрессирующее число и без того нескончаемых судебных тяжб вокруг качества продукции и ответственности за него американских фирм. Строгая система ответственности за продукцию — это дисциплинирующее благо для промышленности, и Соединенные Штаты служат здесь примером того, как беспрецедентное количество судебных разбирательств, оставившее далеко позади другие страны, способно легко обратить преимущество в ущерб. Риск судебного разбирательства так велик, а последствия его потенциально столь катастрофичны, что неизбежным результатом становится большая осторожность с нововведениями, чем в других передовых странах.

Важно, однако, признать, что условия спроса в США по-прежнему остаются во многих отраслях благоприятными. Высокая занятость в производстве женщин продолжает поддерживать усилия в пользу того, чтобы делать продукцию удобной во всех отношениях, что всегда отвечало образу мышления американцев. Американцы привыкли ценить развлечения и досуг, что стало следствием их традиционно высоких доходов, короткой рабочей недели и присущей американцам массовой культуры (японцы до недавнего времени были чересчур заняты на работе и уделяли мало внимания своему досугу)<sup>23</sup>. В других странах с высокими доходами населения более консервативен уклад жизни и прочнее привязанность к традициям, что ограничивает или замедляет темпы нововведений в сфере досуга и организации отдыха. Единственным реальным соперником США в этой сфере остается Великобритания, а преобладание в мире английского языка служит также немаловажным фактором.

И Соединенные Штаты, и Англия лидируют в сравнении с другими странами и в области предоставления финансовых услуг. Благодаря менее жесткому законодательству и более взыскательному спросу на внутреннем рынке американские и английские фирмы заняли ведущее положение в сфере многих сложных финансовых услуг, включая имущественный и финансовый менеджмент, заключение новых видов страхования, а также предоставление услуг, относя-



щихся к перестройке корпоративных и других структур<sup>24</sup>. Исторически сложившееся доминирование этих стран как промышленных держав выступало в виде явно благоприятного фактора, поскольку они стали крупным средоточием богатств, передававшихся от поколения к поколению в течение длительного времени. Важную роль играют и другие исторические и даже культурные моменты. Американские компании, например, по-прежнему занимают доминирующее положение в мире в применении кредитных карточек, финансировании покупателей, в определении кредитоспособности, что выступает как следствие развитого и ненасыщаемого спроса на кредиты на внутреннем рынке. Первоочередное внимание в США и Великобритании к управлению богатствами выступает, однако, как важный признак, предвещающий экономический спад, о чем подробнее пойдет речь в следующей главе.

По-прежнему США имеют уникальные условия спроса по многим услугам. В деловых услугах американские компании намного обогнали фирмы других стран, в частности в области услуг по разукрупнению структур бизнеса, что исторически осуществлялось в границах своей страны (см. гл. 4). Эта особенность в сочетании с престижностью работы в сфере услуг бизнеса, благоприятными условиями для начинающих бизнесменов и ростом популярности сервисных компаний обеспечили Соединенным Штатам долгий устойчивый успех. Опережающее насыщение рынка услуг США подтолкнуло американские сервисные компании к агрессивным методам выхода на внешние рынки.

Еще одной сферой, где спрос на американскую продукцию по-прежнему остается самым требовательным, является военное производство – “золотое дно” для отраслей, производящих военную технику и оборудование, предоставляющих услуги, связанные с обороной. Так, например, США по-прежнему находятся в числе ведущих стран в производстве специального электронного оборудования и полупроводников, изготавливаемых по высоким военным спецификациям, хотя американцы и утратили превосходство в производстве более стандартизированного оборудования. Но даже и здесь традиционная американская мощь стала менее убедительной. В подтверждение теоретических моделей Израиль возник на международной арене как серьезный конкурент под давлением реальной угрозы нации, причем в стране, где служение делу национальной обороны является самым престижным занятием. И в ряде областей израильские военные являются самыми взыскательными и требовательными заказчиками.

Однако по мере того, как оборонные потребности становятся все более специализированными, требования военных уже не всегда выглядят как благо для экономики. Огромный военный рынок отвлек американские фирмы от областей экономики, имеющих гораздо большее значение для конкурентной борьбы. Так, например, в станкостроительной промышленности усилия были направлены на скорейшее завоевание крупных рынков сбыта станков с числовым программным управлением для нужд военного и аэрокосмического характера. Японские же фирмы захватили рынок для сбыта станков для средних промышленных компаний, представляющих собой сердцевину всей мировой промышленности. В производстве современных материалов, таких как углеродистое волокно и керамика, американские фирмы в первую очередь были заняты удовлетворением крайне специфического спроса со стороны оборонно-космичес-

кого комплекса, в то время как японские захватили уверенное лидерство в широком применении этих материалов.

Условия американского спроса – это пестрый конгломерат потребностей и нужд. Америка занимает позиции на острие спроса по ряду отраслей. Она остается местом рождения новых массовых направлений спроса. Спортивная обувь для бега, "временная" кожаная обувь, синие джинсы – вот хороший тому пример, и американские компании – признанные лидеры в производстве этих товаров. И, тем не менее, конкурентное преимущество, которое после войны двигало вперед нововведения в американском производстве и его обновление, серьезно сузилось.

### **Родственные и поддерживающие отрасли**

Кластеры конкурентных отраслей в американской экономике становятся все более тонкими, особенно в машиностроении и в производстве узкоспециализированной продукции. Одна неконкурентная отрасль подрывает другие. Так, например, многие американские компании сохраняли связи с поставщиками стали в своей стране, в то время как иностранные поставщики предлагают им такую же или более качественную и дешевую сталь. То же самое можно сказать и о многих других специализированных производствах. Неконкурентоспособные поставщики не только прямо наказывают других американских предпринимателей, но и превращаются в менее выгодных партнеров в деле стимулирования нововведений в производстве.

Несмотря на широкое распространение системы кластеров в США, американские фирмы оказались менее способными и в использовании выгод от них с целью ускорить процесс обновления и обогнать при этом фирмы других стран. Отношения с поставщиками и с покупателями строились на принципах приспособления к обстоятельствам и к тому, что окажется "под рукой". Какие-либо вертикальные связи в американской промышленности, столь необходимые для осуществления нововведений, стали скорее исключением, чем правилом. Маневр квалифицированной рабочей силой и обмен прогнозами о положении на рынке стали носить случайный характер.

Это не помешало острой конкурентной борьбе на протяжении всех 60-х годов, когда американские компании обладали убедительным техническим превосходством и когда сегментация рынка и быстрое обновление перечня продукции были не столь важны. Ныне, однако, борьба за конкурентные преимущества приобрела важное значение, а прежняя тактика обернулась серьезной слабостью. В то время как все большая роль придается отношениям с поставщиками и покупателями, американские фирмы по-прежнему находятся в числе отстающих.

Если брать шире, вся концепция усиления национального кластера еще не усвоена по-настоящему в Америке, а в центре внимания фирм по-прежнему находятся местнические интересы. Они редко делают инвестиции для укрепления положения своих поставщиков, выступая спонсорами специальных научно-исследовательских институтов при университетах или работая по повы-

шению квалификации рабочей силы, имеющейся как в их распоряжении, так и во всей национальной индустрии. Ассоциации американской промышленности мало чем помогают своим членам в сравнении с ассоциациями в других странах. Они часто недооценивают свою роль в создании благоприятных факторов, в чем, пожалуй, и состоит самое главное их предназначение. Если бы ассоциации американской промышленности в большей степени ориентировались на международные рынки, они бы тем самым больше служили интересам своих членов, как это делают подобные ассоциации в других странах.

### **Стратегия, структура и конкуренция фирм**

За последние несколько десятилетий в деятельности американских компаний произошли перемены, которые сдержали масштабы нововведений и темпы развития фирм. Одна из этих перемен проявилась в неуклонном сокращении числа старших менеджеров с техническим образованием. Отметим, что немецкие, шведские и японские управляющие всегда рекрутировались из числа инженеров или ученых. Их приверженность современной технике и технологии является вопросом профессиональной гордости. Американские же менеджеры зачастую не имеют технической подготовки, с большим трудом представляют себе выгоды новой технологии для совершенствования производства и конечной продукции. Подчас у них нет уверенности и убежденности в пользе капиталовложений в нее.

И наиболее крупные таланты Америки покидают сферу промышленности. Наиболее одаренные выпускники вузов устремляются в юриспруденцию, медицину, в финансовые, но не в технические области. Из числа способной молодежи, попадающей на производство, большинство идут в такие "эффективные" области, как фасованные товары, развлечения, недвижимость, услуги и компьютеры. Не удивительно, что в этих сферах американцы чувствуют себя на высоте.

Страдают американцы и от невысокой профессиональной подготовки рабочих и служащих, которым недостает важнейших навыков в распространении современных технологий. Структуры управления в экономике нередко тормозят процессы координации между производственными линиями. Еще одним барьером на пути нововведений является жесткая регламентация труда.

Изменения в стимулах и мотивации труда рабочих, служащих и менеджеров также вносят свою лепту в сокращение темпов инноваций. Работники зачастую не дорожат своей профессией или своей компанией отчасти оттого, что сами компании не дорожат ими. Растущее изобилие также привело к подрыву стимулов к работе и большему вниманию к другим повседневным делам. В результате со стороны компаний уменьшились инвестиции в системы повышения профессиональных навыков и замедлились темпы накопления знаний о производственных процессах и конечной продукции.

Претерпели изменения и цели компаний, причем таким образом, что это стало подрывать рост и развитие промышленности. В первые послевоенные годы американский рынок капитала предоставлял массу дешевых средств. Деньги потоком устремились в новые предприятия и начинания подчас самого не-

мыслимого свойства. При низкой учетной ставке, при доступности к акционерному капиталу, в условиях, когда миллионы недавних солдат и офицеров в атмосфере всеобщего оптимизма двинулись делать карьеру в промышленность, дух обновления и новаторства охватил все сферы экономики.

Однако к началу 70-х годов наметился сдвиг в производственных целях, преследуемых разного рода объединениями. Реальные учетные ставки, которые были выше, чем в большинстве других развитых стран, привели к сокращению масштабов инвестирования. Но при этом более существенным было то, что изменили свои цели прежде всего крупные инвесторы. Резко выросла часть капитала, принадлежащая институциональным инвесторам, причем в основном это были пенсионные фонды, доходы которых не облагались налогами. В отличие от институциональных инвесторов, которые, как это заведено почти в каждой второй развитой стране, рассматривают свое участие во владении акциями как постоянное дело и, соответственно, пользуются своими правами собственников, американские инвесторы такого рода стоят перед необходимостью ежеквартально отчитываться о размерах изменения стоимости акций. Появились консультанты по пенсионным делам, которые получают гонорары за то, что помогают фондам менять менеджеров, упустивших возможную спекулятивную прибыль. Пришедшие им на смену новые менеджеры, в свою очередь, премируют своих работников из прибыли за последний квартал или год. Ищут компании, где акции должны вырасти в ближайшее время, обращая внимание на сведения о поквартальных прибылях, то есть единственный фактор при принятии решения о покупке или продаже акций. Результатом является высокий оборот, который при отсутствии налогов ускоряется еще больше. Страдают компании, акции которых в данный момент дают разочаровывающие доходы. Компании с устойчивым ростом прибылей, занятые "проворачиванием сделок", вызывают ажиотаж инвесторов и получают за это вознаграждение.

Даже те инвесторы, которые платят налоги, не стремятся искать компании с привлекательными долговременными перспективами и те, которые реинвестируют свои прибыли вместо выплаты дивидендов. Америка — одна из немногих передовых стран мира, которые облагают налогами прирост капитала, причем известно, что закон о реформе налогов 1986 года привел к уравниванию налогов на прирост капитала и на обычный доход<sup>25</sup>. Ситуация та же, что и с институциональными инвесторами.

Влияние этих смещающихся целей вкладчиков усиливается системой корпоративного управления, принятой в акционерных компаниях. Инвесторы здесь почти не оказывают реального влияния на менеджеров и редко имеют представителей в советах директоров. Единственным механизмом влияния на слабо работающих менеджеров служит смена руководства или слияние компаний, что обычно приветствуют институциональные инвесторы, поскольку такие меры ведут к немедленному приращению капитала. Хотя перестройка часто ведет к выгодной продаже неэффективно используемых ресурсов, снижению издержек и подчас освобождению от слабых менеджеров, по завершении перестройки приходится сталкиваться с теми же проблемами. Увязание в долгах в ходе переустройства, выплата дивидендов держателям акций вместо инвестирования доходов (как это делалось в японских компаниях) часто ведут к не-

приятию риска или к снижению нововведений подлинно стратегического значения.

Следующей чертой в клубке взаимоперекрещивающихся влияний, оказываемых на корпоративные цели в американских акционерных компаниях, является роль стимулов для менеджеров. Высшая администрация многих компаний получает основную часть вознаграждений за свою работу в виде выплат (бонусов) по итогам за год. При относительно непродолжительном сроке службы у менеджеров не возникает особо побудительных мотивов сократить размер бонусов в текущем году ради неопределенной перспективы его увеличения в последующие годы. Вместо этого инвестиции с долгим сроком их окупаемости откладываются ради высоких объявляемых доходов, что позволяет повысить размер бонусов и цену акций.

Результаты такого стечения обстоятельств крайне неблагоприятны для конкурентных преимуществ. В компаниях США расчетные нормы прибыли для показа инвестиционных возможностей являются самыми высокими среди проанализированных нами стран. Обычное дело здесь – пожинать плоды своего положения на рынке. Американские компании скорее уклонятся от жесткой конкуренции с иностранными соперниками, чем будут вести борьбу с ними<sup>26</sup>. И преобладающий способ составления планов лишь усиливает остроту проблемы, поскольку часто пренебрегают основополагающей ролью инвестиций в завоевании конкурентных преимуществ в бизнесе. Способы, предназначенные для выбора лучших способов инвестирования, используются для того, чтобы сохранить конкурентоспособность, позволяющую "снимать сливки" со своего положения на рынке.

Наконец, что также примечательно, американские компании обращаются чаще, чем, пожалуй, компании других стран, к слияниям или альянсам, что представляет собой быстрый способ укрепиться и вызвать ажиотаж на фондовой бирже<sup>27</sup> (при этом доходы менеджеров часто зависят в большей или меньшей степени от размеров и темпов доходов инвестиций, что стимулирует новые слияния). К сожалению, лишь малая часть капитала, идущая на приобретение, направляется на покупку новых заводов, продукции, новой техники и технологии, которые и создают конкурентные преимущества. Не в почете внутренняя диверсификация, которая гораздо более выгодна для достижения национально-го конкурентного преимущества, чем приобретения.

Большая часть деятельности по объединению фирм в США осуществляется с целью поддержки диверсификации, не связанной с производством основной продукции. Но многочисленные приобретения закончились ничем, и проведенное исследование показывает, что значительно больше половины приобретений, сделанных по примеру ведущих американских компаний, оказались бесплодными<sup>28</sup>. В процессе покупки или продажи компаний с иным профилем производства конкурентные преимущества в большинстве случаев утрачивались. Опыт производства медицинской аппаратуры по наблюдению за пациентами, описанный в главе 5, представляет в этом смысле типичное явление. Незначительные нововведения и скромные сдвиги по завоеванию приоритетов создают лишь иллюзию деятельности<sup>29</sup>. К вновь приобретенным объектам бизнеса проявляется мало интереса и используют их неумело. Типичным в этом

случае становится недостаточное их инвестирование, чтобы извлечь побольше средств сверх балансовой стоимости того, что пошло на приобретение.

И, наконец, самым неблагоприятным следствием этого становится угасание конкуренции на внутреннем рынке. Загнивание проникает во многие американские отрасли. После десятилетий успеха такие отрасли, как автомобильная и сталелитейная, превратились в комфортные олигополисы, где конкуренция скована, а нововведениям не дают хода.

В Америке (и в Европе) после войны возникло множество новых предприятий, и плоды их деятельности укрепили веру в благо конкуренции. У руля многих впервые возникших компаний встали предприимчивые основатели. С течением времени, когда потускнели воспоминания о поре становления, на смену основателям пришли профессиональные менеджеры. Происходившие в результате перемен на рынках капитала сдвиги нередко были нацелены в первую очередь на сохранение достигнутого и на недопущение каких-либо нововведений. В последние годы процесс слияния предприятий ведущих конкурентов привел к укреплению многих американских отраслей, что стало возможным благодаря резкому ослаблению администрацией Рейгана антитрестовских ограничений на слияние предприятий.

Столкнувшись с проблемами международной конкуренции, американские компании среагировали на них далеко не лучшим образом. Пытаясь сократить избыточные мощности, они пошли по пути уменьшения размеров и снижения всего сверхнормативного. Под давлением со стороны своих работников, не желавших снижения зарплаток, а также со стороны национальных кластеров, считающих, что их недооценивают, многие фирмы также обратили свои взоры за рубеж в поисках более совершенных компонентов, а подчас и всего продукта. Хотя эти действия и дали эффект кратковременного роста прибыли, они лишь в редких случаях привели к достижению конкурентных преимуществ. До систематического обновления и подъема производства, столь необходимых для восстановления подлинных приоритетов, дело не дошло.

Вместо этого американские компании предпочитают обращаться к правительству в поисках защиты, протекционизма и с жалобами на демпинг, и такие обращения продолжают, несмотря на снижение ценности доллара. Вопреки официальной политике свободы торговли, в последние годы часто прибегают к протекционизму. Сеть соглашений того или иного вида по "упорядочению рынка" разделяет рынки многих отраслей. В качестве примера можно назвать производство полупроводников, автомобилей и станков. Конкуренция подорвана, покупатели в своей стране поставлены в невыгодное положение.

Америка по-прежнему остается страной с уникальными возможностями для создания новых компаний. Без этого преимущества США давно бы оказались в особо трудном положении. Однако, хотя американские фирмы умело ведут дела в новых отраслях, проблемы, о которых шла речь, означают, что лишь очень немногим из них удастся стать серьезными конкурентами на международном рынке.

## Роль правительства

Американское правительство допустило колебания в целом ряде направлений социально-экономической политики, которые имели исключительное значение для обеспечения конкурентных преимуществ американскими отраслями. И первое среди этих направлений – образование. Хотя за последнее время и идут разговоры о пересмотре отношения к образованию, стремления повысить стандарты в этой сфере американцам явно недостает. А тем временем по примеру правительства невнимание к школе распространилось на учащихся и их родителей.

Второй пример разрыва с американскими традициями – это область конкуренции. Антитрестовские меры были серьезно урезаны слияниями среди конкурентов. Стало распространяться благосклонное отношение к кооперированию и альянсам среди прямых конкурентов. Возросшее внимание к проблемам торговли привело к созданию несметного числа протекционистских преград и специальных соглашений, причем усилия в этом направлении не ослабевают.

Наряду с этими сдвигами в 80-е годы обнаружился колоссальный бюджетный дефицит, который поглотил инвестиционные капиталы, подхлестнул процентные ставки и ограничил объем инвестиций. В то время инвесторов лишили послаблений в налогах и некоторых мер стимулирования инвестиций ради повышения поступлений в бюджет, что еще более осложнило проблему.

Отказ от регулирования конкуренции в основном является позитивным шагом, хотя масштабы регулирования ее в США относительно невелики. Так, например, распад компании "АТ энд Т" привел к резкому улучшению дел, к высоким темпам обновления. Это в равной мере справедливо и в отношении других отраслей, например производства грузовиков.

Однако, к сожалению, не было четкой согласованности в действиях по отмене регулирования в одних и ослаблению его в других областях. Во времена администрации Рейгана были понижены стандарты по охране окружающей среды, личной безопасности, охране труда и т.д. В свое время жесткие и дальновидные стандарты побудили американские фирмы к инновациям, что позволило им получать преимущества в секторах производства наиболее сложной продукции. В наши дни зачастую занимают передовые позиции в подобных областях другие страны, что дает их фирмам преимущества на международных рынках.

Правда, однако, заключается в том, что в послевоенный период политика правительства США в значительной степени игнорировала нужды промышленности. Упор делался на социальные вопросы и на национальную безопасность. Потребности индустрии часто приносились в жертву ради достижения других целей. Так, например, торговое законодательство не было направлено на содействие развитию дружественных стран, на экспорт американских товаров в силу геополитических причин нередко налагалось эмбарго. Политика США в ту пору исходила из предположения, что американская промышленность и без того занимает командные позиции. В наши дни такое предположение представляется далеко не оправданным.

## Америка в перспективе

Американские фирмы ныне утратили конкурентные преимущества в длинном списке отраслей. И главная тому причина – недостаток динамизма. В очень большом числе областей экономики американские отрасли потеряли лидерство в темпах, характере и масштабах совершенствования и обновления производства. Темпы расширения его и улучшения качества продукции замедлились. Промышленность перешла к обороне, занимаясь в первую очередь удержанием достигнутых рубежей, а не продвижением вперед.

Стали раздаваться голоса о слабостях США в "коммерциализации технологий", как будто это технологическая проблема. Ибо причины возникновения проблем коммерциализации гораздо многообразнее, поскольку затрагивают все стороны конкурентного "ромба": недостаточные усилия по созданию благоприятных факторов, эрозия качества спроса, отсутствие конкурирующих поставщиков, контрпродуктивные цели, угасающая конкуренция. Раздаются и другие голоса, которые не согласны с утверждением, что статистика торговли не точно отражает конкурентные позиции США, поскольку значительная часть американского импорта поступает от зарубежных филиалов американских компаний, создающих за рубежом мощное производство. Но это отнюдь не означает, что в американской промышленности все идет гладко. Слов нет, импортная продукция, поступающая от филиалов компаний, часто самая современная. И ее качество и производительность, а не уровень издержек, являются причиной того, почему такие товары производятся за рубежом. Так, например, фирма "Ксерокс" импортирует все малые копировальные установки, продаваемые затем в США, из своего японского филиала "Фудзи-Ксерокс", так как основная фирма – "Ксерокс" – оказалась не в состоянии разработать и производить в Америке небольшой конкурентоспособный аппарат. И подобная история повторяется во многих других компаниях. Иностранные филиалы превратились, по существу, в отечественную базу для принадлежащих Америке компаний. Зарубежные приобретения американских фирм функционируют как независимые хозяйственные единицы. Вообще говоря, американские компании все более часто приобретаются мощными зарубежными фирмами. Когда приобретенные компании в большой мере самостоятельны, их статус иностранного владения мало влияет на темпы нововведений и рост производства в американской промышленности. Вывод отсюда вовсе не тот, что надо ограничить зарубежные инвестиции, а тот, что условия для нововведений в Америке нуждаются в улучшении.

Безработица в Америке ниже, чем в таких странах, как Германия и Англия (хотя и несравнима с безработицей в Японии, Корее, Швеции и Швейцарии). Новые рабочие места пришлось на поколение "бэби-бума" и приток женщин на производство. Создавались новые предприятия, развивалась сфера услуг. Однако давление в пользу автоматизации и повышения квалификации рабочей силы подрывалось наличием резерва трудовых ресурсов. Реальная зарплата понизилась, а рост производительности в промышленности надолго застыл.

Картина взлетов и падений величины доли США в мировом экспорте в период с 1978 по 1985 год, представленная на рисунке 9-6, свидетельствует о замедлении совершенствования американской промышленности. Общее увеличе-



ние или уменьшение доли в мировом экспорте не столь характерны для конкретных отраслей. Чистый прирост отмечается в сфере здравоохранения и производства химических товаров, то есть в отраслях, где США традиционно сильны. И хотя приращения произошли и в некоторых других ведущих отраслях, все же это были отрасли, ориентированные на использование природных ресурсов. В то же время потери позиций весьма распространены, и особенно они существенны на транспорте, в производстве продовольствия (особенно в части соответствующего машиностроения) и в таких важных отраслях, как полупроводники и компьютеры. Утраты в машиностроительных отраслях происходят вдвое чаще, чем приращения, а это серьезный сигнал опасности для производства. В целом число американских отраслей, способных обеспечить значительную долю экспортного рынка, намного отстает от уровня Германии и Японии.

Америке не грозит повторение английской истории и утрата положения великой державы. Размеры территории, богатство естественных ресурсов и масштабы производства исключают такую возможность. Детерминанты национальных преимуществ остаются благоприятными для многих отраслей, а американские компании сохраняют немало прочных позиций. Соотношение между приращениями и потерями выглядит менее мрачным, чем в ряде других стран. По-прежнему сохраняются большие возможности для создания новых компаний.

И, тем не менее, способность американцев повышать свой жизненный уровень находится под угрозой. В экономике наметилась явная тенденция к неустойчивости. Создание благоприятных факторов дает сбой, в системе оплаты труда в трудном положении оказались низкооплачиваемые слои, возросли различия в уровнях дохода. Ослабевшая конкуренция и недостаточные инвестиции замедлили процессы обновления и совершенствования. Международный успех все более сосредоточивается в наукоемких и затратных отраслях, которые связаны с организацией досуга или спросом со стороны зажиточных клиентов, а также в отраслях, опирающихся на доставшиеся по наследству природные ресурсы. Резкое падение ценности доллара отнюдь не излечит от таких проблем, но в некоторых отношениях даже усугубит их.

В то время как экспорт стал быстро расти после известного драматического падения курса доллара, уменьшение реальной зарплаты и возросшее значение экспорта, ориентированного на использование полезных ископаемых, свидетельствуют об ухудшении положения в торговле, которое отрицательно скажется на жизненном уровне. Тревожным сигналом служит резкое увеличение инвестиций в США со стороны иностранных компаний, свидетельствующее об отставании американских фирм в обновлении производства и повышении производительности.

Легко достигнув в свое время полного экономического превосходства, американские фирмы и творцы экономической политики, судя по всему, оказались не способны понять движущие пружины этого успеха. На это указывает традиционная американская самоуверенность, столь резко контрастирующая с немецкой и японской осмотрительностью. Неспособность руководителей США добиться даже между собой согласия в том, что американская индустрия стоит перед проблемой международной конкуренции (не говоря уже о путях ее решения), во многих отношениях вызывает беспокойство.

Рис. 9-6. Конкурентные отрасли США, доля которых в мировом экспорте выросла или сократилась на 15 и более процентов в период между 1978 и 1985 гг.\*

|                               | Материалы и металлы         |                |                | Лесоматериалы               |                |                | Нефть и химикаты                        |                |                | Полупроводники и компьютеры |                |                | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |                |                |                             |                |                |   |                |                |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|--|----------------|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю |                             |                |                |   |                |                |
| Первичные товары              |                             |                |                |                             |                |                |   |                |                |                             |                |                |  |                |                |                             |                |                |   |                |                |
| Производственное оборудование | 12                          | 8              | 8              | 7                           | 2              | 3              | 23                                      | 13             | 6              | 7                           | 2              | 3              | 49   | 25             | 20             |                             |                |                |   |                |                |
| Специализированная продукция  | 3                           | 2              | 1              | 0                           | 0              | 1              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 3  | 2              | 2              |                             |                |                |   |                |                |
| Всего                         | 2                           | 0              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 2  | 0              | 1              |                             |                |                |   |                |                |
|                               | 17                          | 10             | 10             | 7                           | 2              | 4              | 23                                      | 13             | 6              | 7                           | 2              | 3              | 54   | 27             | 23             |                             |                |                |   |                |                |
|                               |                             |                |                |                             |                |                |   |                |                |                             |                |                |  |                |                |                             |                |                |   |                |                |
|                               | Сложный бизнес              |                |                | Транспорт                   |                |                | Производство и передача энергии         |                |                | Офис                        |                |                | Телекоммуникации                                 |                |                | Оборона                     |                |                | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              |                             |                |                |                             |                |                |   |                |                |                             |                |                |  |                |                |                             |                |                |   |                |                |
| Производственное оборудование | 11                          | 6              | 5              | 11                          | 3              | 9              | 4                                       | 3              | 4              | 1                           | 1              | 0              | 1  | 0              | 0              | 2                           | 1              | 1              | 30                                      | 14             | 19             |
| Специализированная продукция  | 3                           | 1              | 2              | 1                           | 0              | 1              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 1              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 4                                       | 1              | 4              |
| Всего                         | 3                           | 0              | 1              | 10                          | 2              | 3              | 1                                       | 1              | 1              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 14                                      | 3              | 5              |
|                               | 17                          | 7              | 8              | 22                          | 5              | 13             | 5                                       | 4              | 5              | 1                           | 1              | 1              | 1  | 0              | 0              | 2                           | 1              | 1              | 48                                      | 18             | 28             |
|                               |                             |                |                |                             |                |                |   |                |                |                             |                |                |  |                |                |                             |                |                |   |                |                |
|                               | Пищевые продукты и напитки  |                |                | Текстиль и одежда           |                |                | Жилищное строительство и бытовые товары |                |                | Здравоохранение             |                |                | Товары индивидуального назначения                |                |                | Развлечения и досуг         |                |                | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |                |                |
|                               | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей                      | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей | Увеличили долю | Сократили долю | Всего конкурентных отраслей             | Увеличили долю | Сократили долю |
| Первичные товары              |                             |                |                |                             |                |                |   |                |                |                             |                |                |  |                |                |                             |                |                |   |                |                |
| Производственное оборудование | 27                          | 10             | 14             | 3                           | 2              | 1              | 1                                       | 0              | 1              | 8                           | 4              | 1              | 2  | 1              | 5              | 10                          | 5              | 7              | 51                                      | 22             | 29             |
| Специализированная продукция  | 7                           | 2              | 5              | 1                           | 1              | 0              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 0  | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 8                                       | 3              | 5              |
| Всего                         | 13                          | 6              | 7              | 10                          | 5              | 3              | 0                                       | 0              | 0              | 0                           | 0              | 0              | 3  | 2              | 2              | 0                           | 0              | 0              | 26                                      | 13             | 12             |
|                               | 47                          | 18             | 26             | 14                          | 8              | 4              | 1                                       | 0              | 1              | 8                           | 4              | 1              | 5  | 3              | 7              | 10                          | 5              | 7              | 85                                      | 38             | 46             |

\* Приращения и потери охватывают отрасли, превысившие предельную норму в 1978 или 1985 г., включая те отрасли, которые были конкурентными в 1978 г., но спустились ниже предельного уровня в 1985 г., и те, которые впервые превысили эту долю в 1985 г. Общее число конкурентных отраслей относится к 1985 г.

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПОСЛЕВОЕННОГО РАЗВИТИЯ

Каждая из рассмотренных стран обладает неповторимым перечнем преуспевающих отраслей и достигла своего нынешнего положения благодаря своеобразному историческому процессу и по причинам, разъяснение которых начато в предыдущих главах. Схемы кластеров каждой из этих стран раскрывают существенные и зачастую поразительные взаимосвязи между отраслями, благодаря которым они достигли успеха на мировом рынке. Эти связи содержат ценные доводы в пользу теории, излагаемой в данной книге. Можно полагать, что кластеры были бы обрисованы еще более четко, если бы оказались доступными более подробные и полные данные о них. Эти данные, по всей видимости, осветили бы еще яснее связи между машиностроительными, комплектующими и реализующими конечный продукт отраслями, поскольку эти категории имеют тенденцию к большому агрегированию. Кроме того, страны обычно обладают тем большей долей на рынках сбыта, чем уже специфика отрасли и чем шире ее сложившиеся рыночные сегменты.

На рисунке 9-7 даются сравнительные данные по восьми странам, касающиеся доли экспорта (в процентах) их международно-конкурентных отраслей в каждом широком секторе<sup>30</sup>.

Сектора охватывают кластеры, включая машиностроение и специализированное оборудование, а не только конечную продукцию. И хотя эти суммарные статистические данные – всего лишь приблизительный показатель конкурентной позиции той или иной национальной экономики, различия между странами поразительны. Швеция полагается главным образом на материалы и металлы, продукцию лесной промышленности и транспорт; Швейцария – на комплексные виды бизнеса, текстиль и одежду, здравоохранение и товары индивидуального потребления; Япония – на развлечения и досуг, транспорт, материалы и металлы; Италия – на одежду, продовольствие и бытовые товары; Англия – на нефть и продукцию химии.

Более показателен во многих отношениях рисунок 9-8, суммирующий долю в мировом экспорте кластеров, в которые входят национальные конкурентные отрасли в каждом широком секторе. (Рис. 9-9 представляет отдельные доли экспорта по нефти и продукции химии в силу значительных различий в положении стран.) Америка занимает ведущие позиции в производстве продовольствия, здравоохранении, продукции для обороны, а также в изготовлении полупроводников и компьютеров.

Германия лидирует в производстве химической продукции и материалах и металлах; Япония – в развлечениях и досуге, офисном оборудовании, средствах телекоммуникации, производстве и распределении энергии и в транспорте; Италия – в производстве текстиля и одежды, предметов домашнего обихода и быта, а также продукции индивидуального потребления.

На схемах кластеров прочные позиции у Швеции сосредоточены в растущих отраслях и на промышленном уровне, в то время как у Италии они значительно смещены в сторону конечных потребительских товаров. Япония сильна в отраслях, размещенных в середине рисунка. Швейцария, Германия и Англия представлены более равномерно на всех уровнях.

Рис. 9-7. Доля экспорта конкурентных отраслей по широким кластерам в 1985 г.

| Материалы и металлы        |             | Лесоматериалы     |              | Нефть и химикаты                        |             | Полупроводники и компьютеры |            |                                      |            | Отрасли, осуществляющие поставки другим отраслям |             |   |              |
|----------------------------|-------------|-------------------|--------------|---|-------------|-----------------------------|------------|--------------------------------------|------------|--|-------------|---|--------------|
| Швеция                     | 12,5 (-1,7) | Швеция            | 17,9 (-2,5)  | Великобритания                          | 24,8 (15,0) | США                         | 8,8 (4,5)  |                                      |            | Швеция   | 35,1 (-2,9) |   |              |
| Германия                   | 10,0 (-2,3) | Германия          | 2,0 (0,3)    | Германия                                | 8,6 (1,2)   | Япония                      | 4,7 (3,6)  |                                      |            | Великобритания                                   | 32,4 (15,7) |   |              |
| Корея                      | 9,6 (-1,8)  | США               | 1,3 (-0,3)   | Швейцария                               | 8,0 (1,2)   | Корея                       | 3,8 (0,9)  |                                      |            | Германия   | 21,2 (-0,5) |   |              |
| Япония                     | 9,6 (-6,4)  | Швейцария         | 1,0 (0,3)    | США                                     | 6,3 (1,8)   | Великобритания              | 3,5 (2,4)  |                                      |            | США  | 17,9 (5,4)  |   |              |
| Италия                     | 8,5 (-1,9)  | Италия            | 1,0 (+0,0)   | Италия                                  | 2,5 (0,6)   | Швеция                      | 2,1 (0,9)  |                                      |            | Япония   | 15,6 (-3,3) |   |              |
| Великобритания             | 4,0 (-1,6)  | Япония            | 0,2 (+0,0)   | Швеция                                  | 2,6 (0,5)   | Германия                    | 0,6 (0,3)  |                                      |            | Корея  | 15,4 (0,1)  |   |              |
| Швейцария                  | 3,8 (0,1)   | Корея             | 0,2 (-4,0)   | Корея                                   | 1,8 (1,4)   | Швейцария                   | 0,0 (0,1)  |                                      |            | Швейцария  | 12,5 (1,8)  |   |              |
| США                        | 1,5 (-0,6)  | Великобритания    | 0,1 (-0,1)   | Япония                                  | 1,3 (-0,5)  | Италия                      | 0,4 (+0,0) |                                      |            | Италия   | 12,3 (-1,2) |   |              |
| Сложный бизнес             |             | Транспорт         |              | Производство и передача энергии         |             | Офис                        |            | Телекоммуникации                     |            | Оборона  |             | Индустриальные и поддерживающие функции |              |
| Швейцария                  | 28,1 (1,6)  | Япония            | 36,9 (1,0)   | Швейцария                               | 4,4 (-0,6)  | Япония                      | 3,5 (0,5)  | Швеция                               | 3,7 (0,6)  | США  | 1,5 (0,1)   | Япония                                  | 50,8 (2,3)   |
| США                        | 9,4 (2,0)   | Германия          | 23,7 (0,5)   | Германия                                | 3,8 (-1,3)  | Швейцария                   | 2,3 (0,1)  | Япония                               | 3,4 (1,4)  | Швеция   | 0,7 (-0,0)  | Швейцария                               | 36,9 (0,1)   |
| Германия                   | 7,0 (0,4)   | Корея             | 20,4 (10,4)  | Япония                                  | 3,3 (-0,6)  | Италия                      | 1,0 (-0,4) | Корея                                | 0,7 (0,3)  | Италия   | 0,5 (-0,0)  | Великобритания                          | 22,8 (-8,6)  |
| Великобритания             | 6,3 (-2,4)  | Швеция            | 20,5 (-0,4)  | Великобритания                          | 2,0 (-0,5)  | Великобритания              | 1,6 (-0,2) | Италия                               | 0,5 (-0,0) | Великобритания                                   | 0,6 (-0,1)  | Германия                                | 36,2 (-0,7)  |
| Япония                     | 3,7 (0,1)   | США               | 18,4 (0,5)   | Корея                                   | 1,5 (0,5)   | Германия                    | 1,6 (-0,0) | Италия                               | 0,3 (-0,1) | Германия   | 0,0 (0,0)   | Швеция                                  | 30,7 (-0,6)  |
| Швеция                     | 4,2 (+0,0)  | Великобритания    | 12,1 (-5,3)  | Швеция                                  | 1,0 (-0,7)  | Швеция                      | 0,7 (-0,1) | США                                  | 0,2 (0,2)  | Корея  | 0,0 (0,0)   | США                                     | 30,4 (2,9)   |
| Италия                     | 3,5 (0,4)   | Италия            | 6,7 (-4,8)   | США                                     | 0,8 (0,2)   | Корея                       | 0,5 (-0,6) | Швейцария                            | 0,0 (-0,1) | Япония   | 0,0 (-0,1)  | Корея                                   | 23,0 (10,4)  |
| Корея                      | 0,3 (-0,2)  | Швейцария         | 2,1 (-0,4)   | Италия                                  | 0,8 (-0,4)  | Италия                      | 0,1 (-0,0) | Германия                             | 0,0 (-0,2) | Швейцария  | 0,0 (-0,7)  | Италия                                  | 12,7 (-5,3)  |
| Пищевые продукты и напитки |             | Текстиль и одежда |              | Жилищное строительство и бытовые товары |             | Здравоохранение             |            | Продукция индивидуального назначения |            | Развлечения и досуг                              |             | Товары и услуги конечного использования |              |
| США                        | 10,8 (-5,0) | Корея             | 29,4 (-10,6) | Италия                                  | 9,5 (-0,5)  | Швейцария                   | 7,0 (0,2)  | Швейцария                            | 8,2 (-2,2) | Япония   | 11,8 (2,4)  | Корея                                   | 46,3 (-14,9) |
| Италия                     | 8,8 (0,1)   | Италия            | 19,6 (2,0)   | Швеция                                  | 3,9 (+0,0)  | Швеция                      | 2,5 (0,6)  | Италия                               | 4,3 (0,6)  | Корея  | 8,0 (1,6)   | Италия                                  | 43,7 (1,8)   |
| Германия                   | 4,7 (-0,1)  | Швейцария         | 11,0 (-1,0)  | Германия                                | 3,3 (-0,6)  | США                         | 2,4 (0,8)  | Корея                                | 2,1 (-1,5) | Великобритания                                   | 3,3 (-0,6)  | Швейцария                               | 32,0 (-2,7)  |
| Швейцария                  | 4,7 (0,1)   | Германия          | 5,0 (-0,6)   | Корея                                   | 2,6 (-0,0)  | Великобритания              | 2,1 (0,1)  | Япония                               | 1,6 (-0,4) | США  | 1,3 (-0,1)  | Япония                                  | 20,3 (1,0)   |
| Великобритания             | 4,1 (-1,2)  | Япония            | 3,2 (-1,5)   | Япония                                  | 2,3 (0,4)   | Германия                    | 1,9 (0,3)  | Великобритания                       | 1,2 (-2,9) | Германия   | 1,1 (-0,1)  | США                                     | 17,5 (-5,6)  |
| Корея                      | 4,3 (-4,3)  | Великобритания    | 2,6 (-1,7)   | Великобритания                          | 1,3 (-1,4)  | Япония                      | 0,7 (0,3)  | Германия                             | 1,1 (+0,0) | Италия   | 0,9 (-0,5)  | Германия                                | 17,1 (-0,1)  |
| Швеция                     | 2,5 (0,1)   | США               | 2,2 (-0,5)   | Швейцария                               | 0,9 (0,1)   | Италия                      | 0,6 (0,1)  | США                                  | 0,8 (-1,0) | Швейцария  | 0,5 (0,1)   | Великобритания                          | 14,7 (-7,7)  |
| Япония                     | 0,7 (-0,1)  | Швеция            | 1,1 (+0,0)   | США                                     | 0,0 (-0,1)  | Корея                       | 0,0 (+0,0) | Швеция                               | 0,1 (0,0)  | Швеция   | 0,5 (-0,2)  | Швеция                                  | 10,6 (0,5)   |

Примечание: Данные в скобках означают изменения, происшедшие между 1978 и 1985 гг. Данные по экспорту касаются только конкурентных, а не всех отраслей.

Рис. 9-8. Доля экспорта конкурентных отраслей по странам в 1985 г.

| Материалы и металлы        |             | Лесоматериалы     |             | Нефть и химикаты                        |             | Полупроводники и компьютеры |             |                                      |             | Отрасли, осуществляющие поставки другим отраслям |             |   |             |
|----------------------------|-------------|-------------------|-------------|---|-------------|-----------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|--|-------------|---|-------------|
| Германия                   | 11,9 (-2,5) | Швеция            | 10,5 (-1,3) | Великобритания                          | 6,9 (+3,6)  | США                         | 20,5 (-8,9) |                                      |             | Германия   | 6,3 (-1,9)  |   |             |
| Япония                     | 10,8 (-1,7) | Германия          | 7,3 (+2,6)  | Германия                                | 4,6 (-0,7)  | Япония                      | 11,3 (+6,3) |                                      |             | США  | 5,7 (+0,7)  |   |             |
| Италия                     | 4,2 (-0,4)  | США               | 5,9 (-0,7)  | США                                     | 4,1 (+0,6)  | Великобритания              | 6,3 (-0,6)  |                                      |             | Великобритания                                   | 5,5 (+2,1)  |   |             |
| Великобритания             | 3,3 (-0,4)  | Италия            | 1,9 (+0,1)  | Япония                                  | 1,0 (-0,2)  | Германия                    | 1,9 (-1,4)  |                                      |             | Япония   | 4,6 (-0,4)  |   |             |
| США                        | 2,6 (-0,3)  | Япония            | 1,0 (+0,3)  | Италия                                  | 0,6 (+0,0)  | Корея                       | 1,6 (-0,2)  |                                      |             | Швеция   | 1,7 (-0,4)  |   |             |
| Швеция                     | 2,4 (-0,1)  | Великобритания    | 0,7 (-0,1)  | Швейцария                               | 0,6 (+0,2)  | Швеция                      | 0,9 (-0,4)  |                                      |             | Италия   | 1,6 (-0,4)  |   |             |
| Корея                      | 1,8 (+1,0)  | Швейцария         | 0,6 (+0,1)  | Корея                                   | 0,2 (+0,1)  | Италия                      | 0,4 (-0,5)  |                                      |             | Корея  | 0,8 (0,2)   |   |             |
| Швейцария                  | 0,7 (-0,0)  | Корея             | 0,4 (-1,2)  | Швеция                                  | 0,2 (+0,0)  | Швейцария                   | 0,0 (-0,1)  |                                      |             | Швейцария  | 0,6 (-0,1)  |   |             |
| Сложный бизнес             |             | Транспорт         |             | Производство и передача энергии         |             | Офис                        |             | Телекоммуникация                     |             | Оборона  |             | Индустриальные и поддерживающие функции |             |
| США                        | 18,2 (+3,2) | Япония            | 22,6 (+4,2) | Германия                                | 17,3 (-8,1) | Япония                      | 28,0 (+8,5) | Япония                               | 28,1 (+8,8) | США  | 55,0 (-0,1) | Япония                                  | 17,4 (+3,5) |
| Германия                   | 10,8 (-1,1) | Германия          | 15,0 (-2,0) | Япония                                  | 14,6 (+1,0) | Германия                    | 16,3 (-2,5) | Великобритания                       | 8,3 (-0,7)  | Великобритания                                   | 10,3 (-2,7) | США                                     | 14,5 (+0,2) |
| Швейцария                  | 6,4 (-1,4)  | США               | 13,4 (-1,1) | США                                     | 13,8 (+1,7) | Великобритания              | 8,3 (-0,7)  | США                                  | 6,2 (-0,2)  | Италия   | 7,4 (-3,3)  | Германия                                | 13,8 (-2,6) |
| Великобритания             | 6,1 (-2,1)  | Великобритания    | 4,6 (-1,9)  | Великобритания                          | 7,2 (-0,8)  | США                         | 7,3 (-0,0)  | Швеция                               | 5,5 (-1,5)  | Италия   | 3,9 (-2,2)  | Великобритания                          | 5,4 (-1,9)  |
| Япония*                    | 5,5 (+0,9)  | Италия            | 3,5 (-1,5)  | Италия                                  | 4,0 (-0,9)  | Швейцария                   | 3,8 (-0,8)  | Швеция                               | 3,8 (-0,8)  | Германия   | 1,9 (-0,8)  | Италия                                  | 3,3 (-1,1)  |
| Италия                     | 2,4 (+0,1)  | Швеция            | 2,3 (-0,2)  | Швейцария                               | 2,9 (+0,1)  | Италия                      | 3,6 (-1,5)  | Корея                                | 1,0 (+0,5)  | Швейцария  | 0,0 (-4,3)  | Швейцария                               | 2,1 (-0,6)  |
| Швеция                     | 1,1 (-0,1)  | Корея             | 2,1 (+1,5)  | Корея                                   | 1,1 (+0,6)  | Швеция                      | 1,0 (-0,2)  | Германия                             | 0,0 (-7,0)  | Корея  | 0,0 (0,0)   | Швеция                                  | 2,0 (-0,2)  |
| Корея                      | 0,2 (+0,0)  | Швейцария         | 0,5 (-0,1)  | Швеция                                  | 1,1 (-0,5)  | Корея                       | 0,7 (-0,3)  | Швейцария                            | 0,0 (-1,0)  | Япония   | 0,3 (0,0)   | Корея                                   | 1,4 (+0,9)  |
| Пищевые продукты и напитки |             | Текстиль и одежда |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             | Здравоохранение             |             | Продукция индивидуального назначения |             | Развлечения и досуг                              |             | Товары и услуги конечного использования |             |
| США                        | 12,1 (-2,1) | Италия            | 12,0 (+1,2) | Италия                                  | 13,8 (+1,1) | США                         | 19,2 (+4,2) | Германия                             | 10,5 (-0,2) | Япония   | 32,7 (+8,4) | Япония                                  | 6,9 (+2,0)  |
| Германия                   | 4,4 (+0,2)  | Германия          | 7,1 (-1,6)  | Германия                                | 12,0 (-1,8) | Германия                    | 13,9 (-2,2) | Великобритания                       | 6,6 (+1,4)  | Великобритания                                   | 6,0 (-1,9)  | США                                     | 7,9 (-1,4)  |
| Италия                     | 3,5 (+0,5)  | Корея             | 6,6 (+1,3)  | Япония                                  | 8,2 (+3,4)  | Великобритания              | 8,8 (-1,3)  | США                                  | 6,4 (-2,8)  | США  | 5,7 (-1,0)  | Германия                                | 6,8 (-0,7)  |
| Великобритания             | 2,5 (-0,0)  | Япония            | 4,9 (-0,5)  | Великобритания                          | 4,2 (-1,7)  | Швейцария                   | 7,2 (-3,4)  | Япония                               | 5,3 (+0,3)  | Япония   | 3,8 (+1,7)  | Италия                                  | 6,7 (+0,6)  |
| Япония                     | 0,7 (+0,2)  | США               | 3,7 (-0,5)  | Швеция                                  | 2,4 (+0,2)  | Япония                      | 4,7 (+1,9)  | Швейцария                            | 4,4 (-1,9)  | Германия   | 3,6 (-1,3)  | Великобритания                          | 3,4 (-1,0)  |
| Корея                      | 0,7 (0,0)   | Великобритания    | 2,6 (-1,1)  | Корея                                   | 1,6 (+0,7)  | Швеция                      | 2,8 (+0,1)  | Великобритания                       | 2,4 (-4,7)  | Италия   | 1,3 (-1,0)  | Корея                                   | 2,7 (+0,7)  |
| Швейцария                  | 0,6 (-0,0)  | Швейцария         | 2,4 (-0,7)  | Швейцария                               | 0,6 (+0,1)  | Италия                      | 1,8 (-0,3)  | Корея                                | 1,8 (+0,1)  | Швеция   | 0,3 (-0,2)  | Швейцария                               | 1,7 (-0,4)  |
| Швеция                     | 0,4 (+0,1)  | Швеция            | 0,3 (0,0)   | США                                     | 0,3 (-0,3)  | Корея                       | 0,1 (+0,1)  | Швеция                               | 0,1 (+0,0)  | Швейцария  | 0,2 (+0,1)  | Швеция                                  | 0,6 (+0,1)  |

Примечание: Данные в скобках означают изменения за период с 1978 по 1985 г. Данные по экспорту касаются только конкурентных, а не всех отраслей.

## Доля в экспорте страны

Нефть и нефтепродукты

Продукция химии

|           |             |
|-----------|-------------|
| Англия    | 19,9 (14,5) |
| Германия  | 5,1 (0,8)   |
| США       | 3,4 (1,5)   |
| Италия    | 2,6 (-0,4)  |
| Швейцария | 1,9 (0,5)   |
| Корея     | 1,7 (1,5)   |
| Швеция    | 1,5 (0,3)   |
| Япония    | 0,5 (0,1)   |

|           |            |
|-----------|------------|
| Швейцария | 6,1 (0,5)  |
| Германия  | 4,3 (0,8)  |
| Англия    | 3,9 (0,9)  |
| США       | 2,9 (0,5)  |
| Италия    | 1,4 (0,8)  |
| Швеция    | 1,1 (0,3)  |
| Япония    | 0,8 (-0,1) |
| Корея     | 0,1 (-0,1) |

## Доля кластеров в мировом экспорте

Нефть и нефтепродукты

Продукция химии

|           |            |
|-----------|------------|
| Англия    | 6,3 (4,3)  |
| Германия  | 2,9 (-0,6) |
| США       | 2,3 (0,5)  |
| Италия    | 0,6 (-2,1) |
| Япония    | 0,3 (0,1)  |
| Корея     | 0,2 (0,2)  |
| Швейцария | 0,2 (0,0)  |
| Швеция    | 0,1 (0,0)  |

|           |             |
|-----------|-------------|
| Германия  | 16,0 (-2,2) |
| США       | 12,7 (-1,9) |
| Англия    | 8,1 (0,8)   |
| Швейцария | 3,4 (-1,4)  |
| Япония    | 2,8 (-0,3)  |
| Италия    | 2,3 (1,9)   |
| Швеция    | 0,7 (0,1)   |
| Корея     | 0,1 (0,0)   |

Рис. 9-9. Данные по экспорту нефти и химических продуктов конкурентных отраслей по странам в 1985 г.

Примеры конкурентного успеха любой страны не являют собой статичной картины, и исследованные восемь стран лишь подтверждают этот вывод. На рисунке 9-10 дана обобщенная картина лишь частичного проявления развивающегося конкурентного преимущества, а также табулированное обобщение ряда конкурентных отраслей, которые повысили или сократили на 15% свою долю в мировом экспорте за период с 1978 по 1985 год. Конкретные отрасли, получившие прирост или потерпевшие спад производства, имеют для исследования гораздо более важное значение, чем их общее число, поскольку данные о них свидетельствуют о том, нормально или нет идет процесс укрепления экономики. При анализе каждой страны рассмотрено положение отраслей, имеющих приращение или потери. Соотношение между расширяющимися и сокращающимися производством отраслями также важнее для сравнения, чем абсолютные показатели, поскольку на них влияют расхождения в методах классификации торговли в различных секторах, где страна удерживает конкурентное положение, а также зависимость от размера страны. Конечно, эти данные далеко не совершенны.

В международной конкуренции к числу стран, неуклонно укрепляющих свои рыночные позиции, относятся Япония, Италия и Корея. Здоровый рост эко-

Рис. 9-10. Число отраслей, расширяющих или теряющих свои доли в мировом экспорте на 15 и более процентов в период 1978–1985 гг.

| Материалы и металлы        |   | Лесоматериалы |                                 | Нефть и химикаты |                 | Полупроводники и компьютеры |                                      | Отрасли, осуществляющие поставки другим отраслям |                     | Первичные товары |   |                |                               |    |                |     |     |
|----------------------------|---|---------------|---------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|---------------------|------------------|---|----------------|-------------------------------|----|----------------|-----|-----|
| Корея                      | 24                                      | 6             | Швейцария                       | 4                | 2               | США                         | 13                                   | 6  | Япония              | 6                | 0                                       | Корея          | 33                            | 16 | Корея          | 108 | 60  |
| Италия                     | 15                                      | 15            | Япония                          | 1                | 0               | Корея                       | 6                                    | 1  | США                 | 27               | 23                                      | Япония         | 27                            | 23 | Япония         | 95  | 53  |
| США                        | 10                                      | 10            | Германия                        | 2                | 3               | Италия                      | 10                                   | 13   | США                 | 2                | 3                                       | Италия         | 27                            | 29 | США            | 59  | 68  |
| Швейцария                  | 18                                      | 21            | Италия                          | 2                | 3               | Япония                      | 8                                    | 11   | Швейцария           | 0                | 1                                       | Италия         | 27                            | 31 | Италия         | 84  | 98  |
| Швейцария                  | 3                                       | 7             | Великобритания                  | 0                | 1               | Швейцария                   | 4                                    | 1  | Швейцария           | 0                | 1                                       | Швейцария      | 19                            | 21 | Швейцария      | 47  | 66  |
| Япония                     | 12                                      | 18            | США                             | 2                | 4               | Великобритания              | 14                                   | 19   | Великобритания      | 2                | 4                                       | Швейцария      | 29                            | 37 | Швейцария      | 35  | 88  |
| Великобритания             | 12                                      | 24            | Корея                           | 2                | 6               | Швейцария                   | 3                                    | 11   | Корея               | 1                | 3                                       | Великобритания | 28                            | 48 | Германия       | 50  | 128 |
| Германия                   | 13                                      | 26            | Швейцария                       | 7                | 14              | Германия                    | 6                                    | 23   | Германия            | 0                | 4                                       | Германия       | 21                            | 56 | Великобритания | 47  | 128 |
| Сложный бизнес             | Транспорт                               |               | Производство и передача энергии |                  | Офис            |                             | Телекоммуникации                     |  | Оборота             |                  | Индустриальные и поддерживающие отрасли |                | Производственное оборудование |    |                |     |     |
| Япония                     | 10                                      | 1             | Япония                          | 40               | 5               | Корея                       | 8                                    | 1  | Япония              | 3                | 0                                       | США            | 1                             | 1  | Япония         | 29  | 2   |
| Италия                     | 8                                       | 1             | Корея                           | 9                | 4               | Япония                      | 10                                   | 6  | Корея               | 2                | 0                                       | Италия         | 1                             | 1  | Корея          | 22  | 7   |
| Корея                      | 3                                       | 1             | Италия                          | 13               | 13              | США                         | 4                                    | 5  | Италия              | 0                | 0                                       | Италия         | 28                            | 25 | Италия         | 28  | 2   |
| Швейцария                  | 3                                       | 3             | Швейцария                       | 11               | 11              | Италия                      | 3                                    | 6  | США                 | 0                | 0                                       | Швейцария      | 19                            | 28 | Швейцария      | 9   | 7   |
| США                        | 6                                       | 8             | Швейцария                       | 1                | 5               | Швейцария                   | 3                                    | 7  | Великобритания      | 0                | 1                                       | Германия       | 0                             | 0  | Корея          | 1   | 1   |
| Великобритания             | 6                                       | 13            | США                             | 5                | 13              | Великобритания              | 3                                    | 8  | Германия            | 0                | 2                                       | Япония         | 0                             | 1  | США            | 6   | 11  |
| Германия                   | 2                                       | 10            | Германия                        | 3                | 23              | Швейцария                   | 2                                    | 7  | Швейцария           | 0                | 2                                       | Швейцария      | 0                             | 1  | Швейцария      | 7   | 14  |
| Швейцария                  | 12                                      | 29            | Великобритания                  | 2                | 36              | Германия                    | 5                                    | 13   | Германия            | 0                | 2                                       | Великобритания | 0                             | 1  | Германия       | 5   | 18  |
| Пищевые продукты и напитки | Жилищное строительство и бытовые товары |               | Текстиль и одежда               |                  | Здравоохранение |                             | Продукция индивидуального назначения |  | Развлечения и отдых |                  | Товары и услуги конечного использования |                | Специализированная продукция  |    |                |     |     |
| Германия                   | 15                                      | 11            | Италия                          | 18               | 8               | Корея                       | 32                                   | 3  | Япония              | 6                | 1                                       | Япония         | 47                            | 19 | Япония         | 22  | 6   |
| Италия                     | 12                                      | 8             | Япония                          | 7                | 0               | Италия                      | 29                                   | 23   | Корея               | 8                | 7                                       | Италия         | 78                            | 55 | Италия         | 21  | 11  |
| Швейцария                  | 12                                      | 8             | Швейцария                       | 6                | 6               | США                         | 8                                    | 4  | Швейцария           | 1                | 1                                       | Корея          | 67                            | 50 | Швейцария      | 13  | 10  |
| Япония                     | 6                                       | 4             | Швейцария                       | 3                | 3               | Япония                      | 11                                   | 10   | Великобритания      | 0                | 2                                       | Швейцария      | 21                            | 18 | Корея          | 13  | 12  |
| Швейцария                  | 5                                       | 5             | США                             | 0                | 1               | Швейцария                   | 3                                    | 1  | Италия              | 0                | 1                                       | США            | 5                             | 7  | США            | 16  | 18  |
| Корея                      | 7                                       | 11            | Корея                           | 7                | 4               | Германия                    | 12                                   | 17   | Великобритания      | 6                | 9                                       | Швейцария      | 0                             | 3  | Швейцария      | 8   | 12  |
| США                        | 18                                      | 26            | Германия                        | 3                | 12              | Швейцария                   | 8                                    | 18   | США                 | 3                | 7                                       | Италия         | 3                             | 7  | Германия       | 34  | 59  |
| Великобритания             | 9                                       | 17            | Великобритания                  | 2                | 16              | Великобритания              | 4                                    | 30   | Италия              | 2                | 6                                       | Германия       | 2                             | 9  | Швейцария      | 22  | 44  |
|                            |   |               |                                 |                  |                 | Швейцария                   | 0                                    | 6  | Германия            | 1                | 7                                       | Великобритания | 19                            | 80 | Великобритания | 10  | 37  |

**Примечания:**

Первые столбцы цифр означают прирост, вторые – потери.

Прирост и потери включают отрасли, которые превыполнили показатели выборки в 1978 или 1985 г., включая те, которые были конкурентоспособны в 1985 г., или те, которые достигли существенной доли, позволившей превзойти необходимый уровень в 1985 г.

номики Италии и Японии проявляется в уверенном улучшении дел в машиностроении и отраслях специализированной продукции и подтверждается конкретными отраслями, для которых характерны приращения или потери. Первое было зарегистрировано во многих ведущих отраслях, в то время как второе характерно для отраслей, зависящих от размеров факторных издержек или от природных ресурсов. Для Кореи впечатляющие размеры роста характерны почти исключительно для первичных продуктов, но сложность их все время повышается. К тому же приращения превышают потери в промышленных и поддерживающих отраслях, где преимущество обычно зависит от сильной базы и значительной технологической мощи.

Другие пять стран понесли потери в доле экспорта в большем числе отраслей, чем те, где имел место рост этой доли. Ближе всего подошли к балансу США и Швеция. Швеция сохранила свои позиции в тех кластерах, где она традиционно сильна, особенно в машиностроении и специализированной продукции, но утрачивает позиции в секторах, где она была слаба. Соединенные Штаты демонстрируют менее привлекательную схему, которая была только что описана. В то время как соотношение между ростом и падением доли экспорта более благоприятно в здравоохранении и продукции химии, Америка в области машиностроения чаще несла потери, чем добивалась успеха. Кроме того, многие приращения доли в экспорте США произошли в секторах, остро зависящих от природных ресурсов, или в потребительских товарах, в отраслях, поставляющих материалы и металлы, продовольствие и напитки, нефть и продукцию химии.

Наихудшее соотношение между приращением и уменьшением доли в экспорте имеют Швейцария, Германия и Англия. В Швейцарии и Германии ожидают рост в некоторых самых современных отраслях и сокращение в отраслях, зависящих от наличия благоприятных факторов и природных ресурсов. Кроме того, для обеих этих стран характерны потери, свидетельствующие о замедлении процессов подъема в экономике. И Германия, и Швейцария имеют негативное соотношение между ростом и сокращением долей экспорта в машиностроении. У Германии – серьезно сокращение доли в производстве товаров химии и транспортного оборудования (в обоих случаях частично вследствие иностранных инвестиций) и в области полупроводников и компьютеров. У Швейцарии шесть сокращений и ни одного прироста в здравоохранении, этой важной сфере проявления прочности экономики, и серьезные чистые потери в производстве и распределении энергии и товаров индивидуального потребления. И рационализировать эти отрасли, повернув их к подъему, нелегко.

Великобритания понесла чистые потери в равной пропорции для всех отраслей, а соотношение роста и сокращения доли в экспорте менее всего выглядит ободряющим. Для этой страны характерна относительно более сильная эрозия в отраслях машиностроения и специализированного оборудования, чем в производстве первичной продукции. Наибольший рост доли в экспорте отмечен в отраслях переработки нефти и относительно необработанных материалов и металлов. Некоторый прирост в производстве компьютеров (и в чистом приросте доли в мировом экспорте кластера отраслей, производящих компьютеры) – явление безусловно позитивное, равно как и прочное конкурентное положение Британии на мировом рынке услуг.



В данной книге начато объяснение динамики процессов. Однако, чтобы представить их более полно, необходимо продолжить дальнейшую разработку теории. Для понимания процессов, всесторонне характеризующих проблему национальных преимуществ, основным объектом анализа выступают отрасль или кластер. Однако этот же принцип способен помочь объяснить и процессы, ведущие к развитию или отставанию всей национальной экономики.

## Развитие конкурентоспособности национальной экономики

Мы рассмотрели в отдельности характерные черты эволюции промышленного успеха ряда ведущих стран мира. Очевидно, что национальная экономика, как и отдельные отрасли, отнюдь не статична. Во многих странах после второй мировой войны произошли поразительные изменения в отраслях, добившихся успеха на мировом рынке. Экономический рост представляет собой движение в сторону усложнения источников конкурентных преимуществ и укрепления позиций в высокоэффективных сегментах и отраслях. Данный процесс сопровождается быстрым ростом эффективности всей экономики. Некоторые страны продемонстрировали удивительно высокие темпы совершенствования, другие столкнулись с большими трудностями в попытках удержаться на восходящей линии, и рост эффективности экономики здесь замедлился. Если рассмотреть процесс послевоенного развития всех стран как единого целого, можно выделить как движущие силы происшедших изменений, так и характерные явления, препятствующие процессу совершенствования.

Задача данной главы – применить нашу теорию для изучения национальной экономики как единого целого, чтобы обеспечить понимание процесса экономического развития с точки зрения интересов конкуренции. Хотя основной единицей анализа конкурентоспособности экономики страны являются отрасль или группа сопряженных отраслей (кластер), по существу, подъем экономики достигается одновременным развитием множества различных отраслей. Причины этого явления будут рассмотрены ниже.

Можно провести классификацию отдельных стран по уровню конкурентоспособности их индустрии в мировом хозяйстве. Выделение стадий конкурентоспособности представляет собой один из методов построения абстрактной модели роста национальной экономики. Каждая стадия характеризуется своим набором отраслей и своей стратегией развития фирм. Стадии также существенно различаются по уровню государственного вмешательства в экономику и основным направлениям экономической политики.

Показ этих стадий образует своего рода каркас для рассмотрения послевоенного развития анализируемых в данной книге стран. Такой подход позволяет

дать интерпретацию большому числу данных и фактов по каждой стране. Сами же страны и требования, предъявляемые при продвижении от одного уровня к другому, помогут разобраться в вопросах стратегии компаний и государственной политики.

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Вряд ли следует особо отмечать то обстоятельство, что проблемы экономического развития широко освещены в литературе. Особое внимание при этом уделяется процессу движения экономики от аграрной к индустриальной и постиндустриальной стадиям и изменению взглядов и институтов, сопровождающему этот процесс<sup>1</sup>.

Мы ставим перед собой иную и в определенной мере более узкую задачу. Экономическое процветание зависит от эффективности использования национальных ресурсов. Уровень и темп роста эффективности определяются набором отраслей и сегментов, в которых национальные фирмы могут успешно конкурировать, и уровнем конкурентоспособности, достигнутым в них на определенном отрезке времени. Экономика развивается благодаря укреплению ее позиций на мировом рынке посредством достижения более высоких уровней конкурентоспособности в существующих отраслях и развития новых, высокоэффективных отраслей и сегментов, способных добиваться успеха в конкурентной борьбе. Существенным условием экономического роста является торговля, ведь экспорт продукции высокоэффективных отраслей позволяет импортировать продукцию, производство которой в стране малоэффективно. Важная роль принадлежит прямым иностранным инвестициям, позволяющим перенести за границу менее эффективные отрасли или облегчить проникновение высокопроизводительных отраслей на рынки других стран. Наличие благоприятных возможностей для экспорта продукции передовых отраслей и импорта в сферах, низкоэффективных для экономики данной страны, — одно из основополагающих условий экономического роста.

Развитие всемирной конкуренции приводит к возрастанию значения конкурентоспособного сектора экономики для процветания страны. Как показано в таблице 1-1, в некоторых странах сумма экспорта и импорта составляет более половины ВВП. Даже в тех странах, где доля фактической торговли в ВВП ниже, как, например, в Соединенных Штатах, значительная часть экономики вовлечена в международную конкуренцию благодаря размещению в стране филиалов иностранных фирм. Устойчивость уровня национального благосостояния оказывается связанной со все возрастающим риском.

## СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Уровни экономического развития различных стран можно представить в виде некоторого ряда стадий развития конкуренции. Эти стадии различаются по специфическим источникам достижения конкурентоспособности на мировом

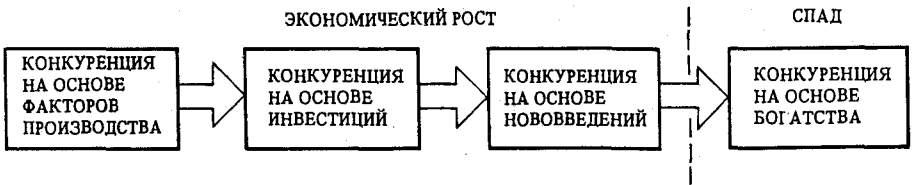
рынке, а также по видам и степени развития успешно функционирующих отраслей и кластеров<sup>2</sup>. При отнесении национальной экономики к той или иной стадии за основу принимают уровень развития отраслей, участвующих в международной конкуренции, хотя процесс конкуренции в отраслях, ориентированных на внутренний рынок, тоже охватывается этим понятием<sup>3</sup>. Прохождение каждой страной всех стадий не является неизбежным.

Наша классификация не претендует на объяснение всего, что происходит в экономике страны в ходе ее развития. Некоторые важные явления, касающиеся экономического роста, неизбежно упускаются. Ни одна страна не проходит через стадии развития конкуренции в точном соответствии с нашей теоретической моделью и даже может миновать некоторые стадии. Необходимо определить характерные признаки, наиболее существенные для роста экономического благосостояния нации, которыми обладают отдельные отрасли экономики страны.

Любая национальная экономика включает широкий спектр отраслей, обладающих различными ресурсами повышения своей конкурентоспособности. Даже в таких разных странах, как США и Германия, имеются отрасли, сохраняющие свои позиции в конкурентной борьбе исключительно благодаря природным богатствам, в то время как конкурентоспособность передовых отраслей опирается на более устойчивый и сложный фундамент.

Несмотря на несходство экономических структур большинства стран, можно выделить преобладающий или опережающий тип конкурентоспособности национальных фирм в пределах определенного промежутка времени. Это находит отражение в определенном наборе конкурентоспособных отраслей и сегментов, а также стратегий, избираемых фирмами. Несмотря на уникальность условий, в которых развивается каждая отрасль, совокупность решающих факторов, формирующая тип конкурентных преимуществ, названная здесь "ромбом", аналогична в большинстве отраслей. Важное значение также имеет проявление центральной тенденции развития конкурентоспособности национальной экономики, поскольку кластеризация во многом способствует параллельному росту групп отраслей. Более того, качественные характеристики факторов производства часто изменяются параллельно во многих отраслях, так как некоторые комплексные факторы (например, трудовые ресурсы высокой квалификации) объединяют группы отраслей, а механизмы формирования факторов развиваются, переходя из одной отрасли в другую (отчасти благодаря показательному эффекту). Отношение к конкуренции, превалирующие нормы и ценности также распространяются от отрасли к отрасли.

Можно выделить четыре особые стадии конкурентоспособности национальной экономики, соответствующие четырем основным движущим силам, или стимулам, определяющим ее развитие в отдельные периоды времени, — это факторы производства, инвестиции, нововведения и богатство (см. рис. 10-1). На трех первых стадиях происходит рост конкурентоспособности национальной экономики, что, как правило, сочетается с ростом благосостояния. Четвертая стадия означает постепенное замедление роста и в конечном счете спад. Выделение данных стадий позволяет показать, хотя и весьма схематично, как развивается экономика, какие специфические проблемы встают перед националь-



**Рис. 10-1. Стадии развития конкурентоспособности национальной экономики**

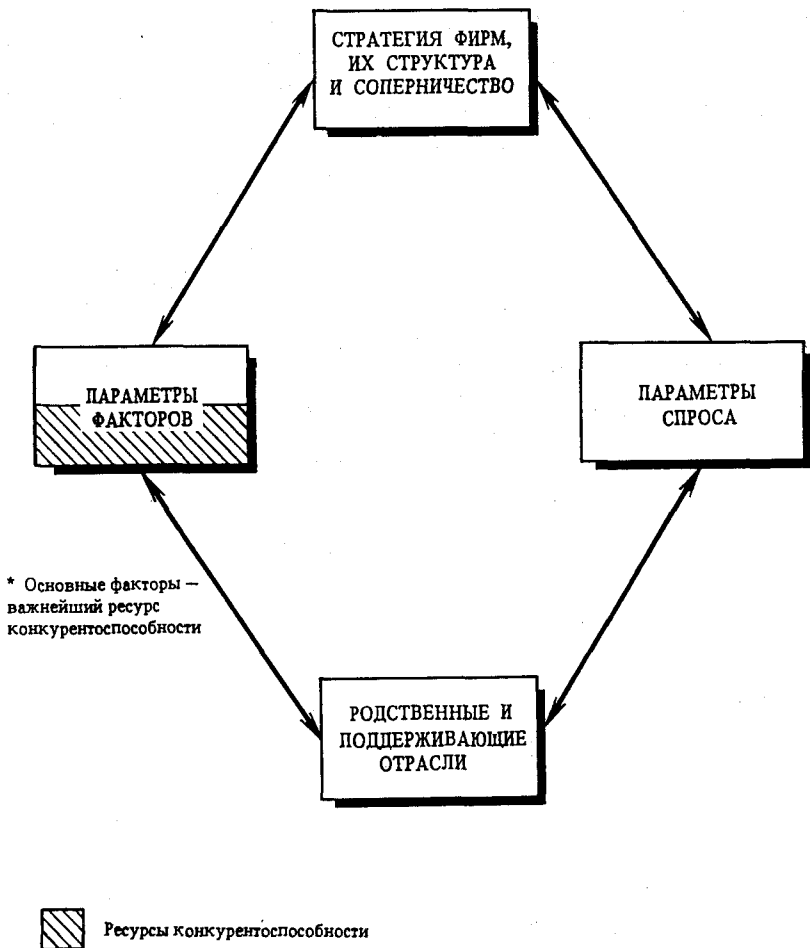
ми фирмами на каждом этапе ее развития и каковы основные силы, обеспечивающие ее рост или застой.

### **Развитие конкуренции на основе факторов производства**

На данной стадии практически все национальные отрасли, успешно действующие на мировом рынке, достигают своих преимуществ в конкурентной борьбе почти исключительно благодаря основным факторам производства: природным ресурсам, благоприятным условиям для выращивания урожаев различных сельскохозяйственных культур или избыточной и дешевой полуквалифицированной рабочей силе. В конкурентном "ромбе" лишь состояние факторов может обеспечить преимущества в конкуренции (см. рис. 10-2). Опора на производственные факторы как единственный ресурс конкурентоспособности резко сужает круг отраслей, способных выдерживать условия международной конкуренции.

В такой экономике конкуренция между фирмами внутри страны ведется исключительно на основе снижения цен на продукцию в отраслях, где требуется несложная или недорогая и доступная технология. При этом используются техника и технология, созданные в других странах, а не самостоятельно. В некоторых отраслях это достигается посредством копирования зарубежных образцов, но чаще путем закупки средств производства за границей. Более современные технологии и виды продукции появляются благодаря пассивному инвестированию строительства заводов "под ключ" или поставляются непосредственно иностранными фирмами, которые либо имеют в стране свои предприятия, либо заключают с местными фирмами управленческие соглашения. На этой стадии лишь немногие национальные фирмы поддерживают прямые связи с потребителями. Доступ на внешние рынки обеспечивается в основном иностранными фирмами. Внутри страны спрос на экспортируемую продукцию может быть незначительным или вовсе отсутствовать.

Экономика на этой стадии весьма чувствительна к мировым экономическим кризисам и изменению валютных курсов, которые приводят к колебаниям спроса и относительных цен. Она также оказывается чрезвычайно уязвимой в случае потери имеющихся факторов и быстро меняющегося лидерства отраслей. Обладание большими запасами природных ресурсов может обеспечить высокий



**Рис. 10-2. Национальная экономика, определяемая состоянием факторов**

доход на душу населения в течение довольно продолжительного периода, однако, как будет показано ниже, оно не является достаточным основанием для устойчивого роста эффективности экономики.

По существу, ни одна страна не миновала данной стадии развития экономики. Она характерна почти для всех развивающихся стран, а также стран с плановой экономикой. То же самое можно сказать о некоторых странах с высоким уровнем благосостояния, обладающих значительными природными богатствами, таких как Канада и Австралия. Немногие страны преодолевают стадию факторов производства.

В экономике, опирающейся на факторы производства, круг отраслей, ориентированных на внутренний рынок, расширяется путем создания отечествен-

ных заменителей импортных товаров, что часто становится возможным благодаря мерам по защите внутреннего рынка от иностранных конкурентов. Однако уровень конкурентоспособности отечественных отраслей, производящих товары-заменители, недостаточно высок для выхода на мировой рынок, и при некоторых импортных ограничениях эффективность экономики может неуклонно снижаться.

### **Развитие конкуренции на основе инвестиций**

На данной стадии конкурентное преимущество экономики базируется на готовности и способности национальных фирм к агрессивному инвестированию. Фирмы вкладывают средства в современное, эффективное оборудование и лучшую технологию, которые можно приобрести на мировом рынке. Инвестиции также направляются на покупку лицензий, создание совместных предприятий и другие средства повышения конкурентоспособности более современных и специализированных отраслей и сегментов. Как правило, приобретаемые техника и технология на поколения отстают от лучших мировых образцов. Лидеры международной конкуренции обычно не продают технику последнего поколения. На этой стадии, однако, не только применяются, но и всемерно улучшаются иностранная техника и технология. Способность национальной индустрии воспринять и улучшить зарубежную технологию является существенным и решающим условием достижения данной стадии конкурентоспособности. Осваивая иностранную технику и технологию, национальные фирмы разрабатывают собственные методы их совершенствования, включая выпуск продукции улучшенного ассортимента. Пассивное инвестирование строительства заводов "под ключ" уже не является достаточным.

Страны, их граждане и фирмы – все выступают инвесторами экономики на данной стадии. Рост объема инвестиций приводит к созданию новых, передовых факторов и развитию современной инфраструктуры. Увеличение численности технически ориентированного персонала и рост квалификации рабочих, все еще получающих относительно низкую заработную плату, дают возможность использовать более сложное оборудование и совершенствовать технологии. В дополнение к уже имеющимся управленческим связям с иностранными фирмами национальные фирмы устанавливают собственные каналы сбыта продукции на внешних рынках, а также прямые контакты с покупателями. Интенсивная внутренняя конкуренция в отраслях, добившихся выхода на мировой рынок, побуждает фирмы наращивать инвестирование с целью модернизации производственных процессов, снижения издержек, улучшения качества продукции и введения нового ассортимента. Важную роль играет установление целей корпорации по поддержанию растущего уровня капиталовложений в технологию и основные фонды. Существенным условием для достижения этой стадии является то, что национальные фирмы легко предпринимает действия, связанные с риском, и что рост числа аутсайдеров вызывает усиление внутренней конкуренции во многих отраслях.

Ресурсами повышения конкурентоспособности на данной стадии (с помощью инвестиций) являются улучшение факторов, а также стратегия, структура и соперничество фирм (см. рис. 10–3). Хотя конкурентоспособность национальных фирм по-прежнему опирается на преимущества в факторных издержках, возрастает значение других факторов, которые, хотя и имеют относительно низкую стоимость, более прогрессивны (например, инженеры с университетским образованием). Ресурсом конкурентоспособности становятся также налаженные механизмы формирования факторов, например учебные и научно-исследовательские институты. В то же время совокупность национальных факторов еще относится к сравнительно общим. Просто применение и лучшее освоение более сложных средств производства и технологий позволяют гораздо эффективнее использовать эти общие факторы.

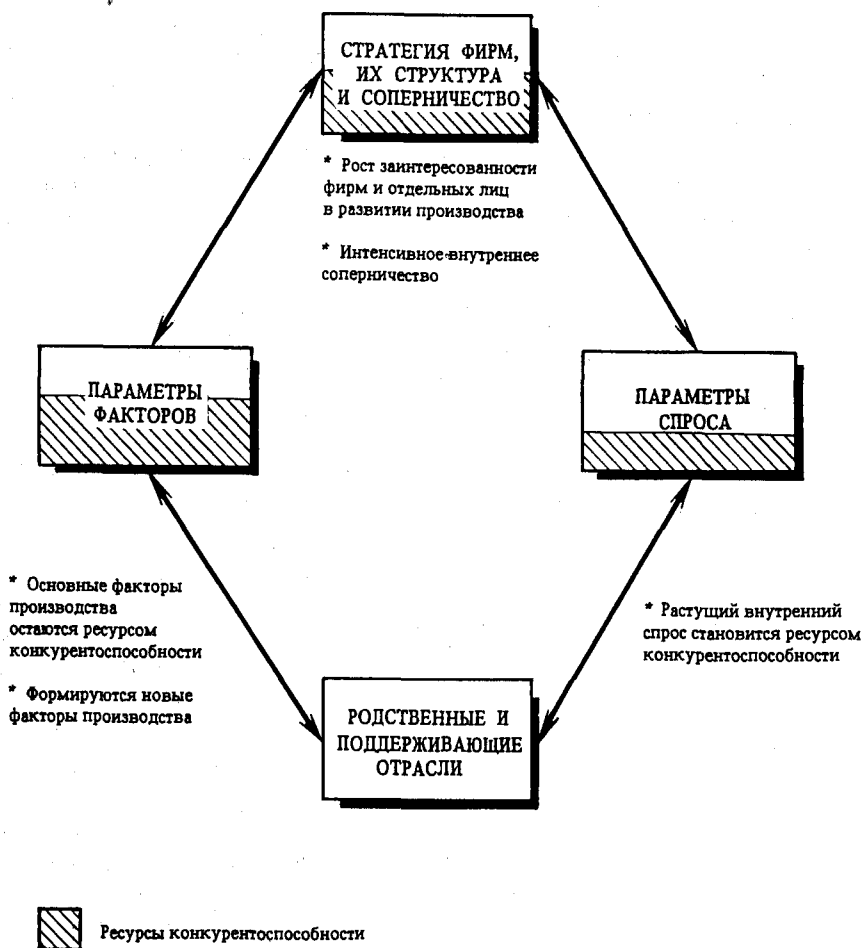


Рис. 10–3. Национальная экономика на стадии инвестиций



Принципиальным отличием данной стадии от предыдущей является, как следует уже из ее названия, возможность и желание инвестировать в развитие экономики, что представляет собой более устойчивую базу конкурентоспособности, а не возможность применять уникальные производственные процессы или предлагать уникальную продукцию. На данной стадии фирмы продолжают конкурировать в относительно стандартизированных, чувствительных к изменению цен сегментах рынка, и ассортимент выпускаемой продукции отражает потребности внешнего рынка. Планы развития производства предусматривают выпуск продукции, по крайней мере на одно поколение отстающей от лучших мировых образцов. Технологии производственных процессов творчески улучшаются, однако новые не создаются. В то же время круг отраслей, в которых национальные фирмы проявляют высокую конкурентоспособность, здесь гораздо шире, чем на предыдущей стадии. Инициативу в достижении конкурентоспособности на основе инвестиций проявляют, как правило, несколько национальных отраслей, а затем процесс распространяется на другие отрасли.

Внутренний спрос на данной стадии характеризуется сравнительной узостью, поскольку уровень жизни в стране еще невысок, и отрасли, способные удовлетворить разнообразный потребительский спрос, еще находятся на стадии становления. Некоторые отрасли экспортируют товары, внутренний спрос на которые почти отсутствует. Рост конкурентоспособности национальной экономики на этой стадии происходит больше за счет возможностей предложения, чем требований спроса.

В то же время наиболее вероятным является успешное развитие тех отраслей, внутренний спрос на продукцию которых достаточно высок благодаря тем или иным национальным особенностям (например, судостроение в Японии и Корее, необходимость развития которого определялась географическим положением стран). Также вероятно достижение успеха в отраслях, развитие которых диктуется высоким внутренним спросом на продукцию, не популярную в других странах (например, небольшие черно-белые телевизоры в Японии). Таким образом, объем внутреннего спроса становится ресурсом повышения конкурентоспособности, что показано штриховкой на рисунке 10-3.

Экономика на стадии инвестиций не характеризуется значительным развитием родственных и поддерживающих отраслей. Производство в основном базируется на иностранной технологии, иностранном оборудовании и даже иностранных деталях и компонентах. Применяются современные, но не самые передовые технологии, а зависимость от внешних поставок сдерживает введение новшеств.

Повышение конкурентоспособности на основе инвестиций возможно только в отраслях определенного класса, характеризующихся высокой капиталоемкостью, значительной экономией за счет масштабов производства, но все еще большой долей ручного труда, стандартизированной продукцией, слабым развитием вспомогательных служб и технологией, передача и внедрение которой не представляют особых трудностей<sup>4</sup>. Преимущества, которыми экономика может воспользоваться на данной стадии (низкая стоимость рабочей силы, крупное, современное оборудование), особенно важны для этого класса отраслей.

Как правило, это уже относительно зрелые отрасли, производящие конечную продукцию, базовые компоненты или неспециализированные материалы. В развитых отраслях предприятия иностранных конкурентов могут быть уже устаревшими, что позволяет национальным фирмам достичь преимуществ за счет капиталовложений в современные средства производства.

Хотя часто говорят, что технологии свободно путешествуют по миру, это лишь отчасти справедливо. На данной стадии развития экономики фирмы могут приобрести и внедрить технологию только в некоторых отраслях. Они достаточно зрелы, чтобы иметь много источников получения технологий, а производственный процесс состоит из ряда относительно самостоятельных простых стадий, поэтому здесь не требуется высококвалифицированный или узкоспециализированный труд. Как правило, зарубежные фирмы, продающие технологию, вынуждены делать это под давлением конкуренции.

Данная стадия характеризуется быстрым ростом занятости, заработной платы и стоимости факторов. Отрасли и сегменты, чувствительные к изменению цен, начинают терять свои конкурентные позиции. Экономика становится менее уязвимой к мировым кризисам и изменению валютных курсов, чем на предыдущей стадии, хотя и остается еще довольно неустойчивой. Неизбежны убытки, банкротства, потеря конкурентоспособности в ряде отраслей в связи с неудачным выбором иностранных технологий, крупномасштабным производственным строительством и вытеснением национальных фирм из более развитых стран.

Правильная экономическая политика государства на данной стадии содействует укреплению ресурсной базы конкурентных преимуществ. В условиях, когда конкуренция ведется главным образом на факторных издержках и требуется рост инвестиций в экономику, роль государства может быть весьма существенной. Она может проявляться в таких сферах, как направление капитала в определенные отрасли, поддержка фирм, действия которых связаны с риском, обеспечение временной защиты аутсайдеров в целях поощрения внутренней конкуренции и оснащения предприятий современным оборудованием, стимулирование приобретения иностранной технологии, поощрение экспорта. Государство на этой стадии играет ведущую роль в направлении инвестиций на создание и подъем факторов, хотя активность фирм в этой сфере также должна возрастать.

Активное инвестирование экономики может происходить только на фоне общенационального признания приоритетности направления средств в производство и устойчивого экономического роста перед текущим потреблением и распределением доходов. Такое признание было достигнуто, например, в Японии и Корее<sup>5</sup>. Эффективная экономическая политика на этой стадии, вероятно, требует принятия четких и жестких решений, а также установления целей на длительную перспективу. Требуются также настойчивые действия по улучшению качества факторов и направлению средств в другие области, обеспечивающие рост конкурентоспособности национальной экономики. Развитие некоторых отраслей может быть признано приоритетным. Часто требуются меры, ограничивающие власть крупных корпораций с целью обеспечения благоприятных условий для внутренней конкуренции. Протекционистские средства должны

применяться как временная мера (хотя требования сделать их постоянными неизбежны), для того чтобы стимулировать модернизацию и обновление производства. Политическое давление, оказываемое на правительство в ходе проведения такой политики, часто означает, что, несмотря на добрые намерения, некоторые важные элементы инвестиционной модели не были учтены, что ведет к потере позиций, завоеванных в течение предыдущей стадии. Правительство, имеющее устойчивую политическую базу, способность противостоять давлению отдельных фирм, пытающихся добиться покровительства, преемственность в действиях официальных лиц – все это может оказаться существенной поддержкой прогрессивных изменений.

Достижение изучаемой стадии роста конкурентоспособности стало возможным уже давно. Значительные переливы капитала между странами – не новое явление, так же как и использование зарубежной технологии и даже специалистов. Например, в XIX веке в Германии тщательно изучали английские и французские технологии, приглашали специалистов из этих стран, чтобы обеспечить подъем ряда отраслей. Американская экономика тоже прошла через эту стадию. Однако гораздо быстрее, чем когда-либо раньше, переход в данную стадию смог осуществиться в послевоенный период. Она стала более доступной благодаря образованию гигантского мирового рынка сырья, технологий и капитала, а также благодаря более агрессивной экономической политике стран.

Очень немногие развивающиеся страны совершили скачок к этой стадии. В послевоенный период это удалось только Японии, позже – Корее. В экономике Тайваня, Сингапура, Гонконга, Испании и в меньшей степени Бразилии присутствуют некоторые признаки достижения стадии инвестиций. В каждой из этих стран, однако, до сих пор отсутствуют те или иные важные элементы, в том числе конкурентоспособные местные фирмы, возможность совершенствовать зарубежные технологии на своих предприятиях, международные каналы сбыта, контролируемые национальными фирмами, новые, достаточно прогрессивные факторы производства, реальная внутренняя конкуренция. Движение к этой стадии сопряжено со множеством неожиданных препятствий, к чему мы еще вернемся при обсуждении государственной политики. Не все страны, развивающиеся в этом направлении, преуспевают.

### **Развитие конкуренции на основе нововведений**

Данная стадия характеризуется наличием всех составляющих конкурентного "ромба" в широком круге отраслей. Как показано на рисунке 10-4, все элементы, определяющие конкурентоспособность, находятся в действии, и между ними устанавливаются тесные связи.

Совокупность отраслей, в которых национальные фирмы могут успешно конкурировать, существенно расширяется, хотя состояние отдельных отраслей и кластеров отражает особенности природных условий и исторического развития страны. Возрастает разнообразие потребительского спроса в связи с ростом личных доходов, повышением уровня образования и стремлением к комфорту, а также благодаря стимулирующей роли внутренней конкуренции. Укрепление



Рис. 10-4. Национальная экономика на стадии нововведений

конкурентных позиций национальных фирм в ряде отраслей также ведет к появлению в стране обширного производственного спроса. Постоянное появление новых фирм поддерживает оживленную внутреннюю конкуренцию во многих отраслях, ускоряя модернизацию и обновление производства. Во всех крупных кластерах развиваются отрасли обслуживания мирового класса. Родственные отрасли вырастают в новые, конкурентоспособные отрасли экономики.

Обеспечение конкурентных преимуществ за счет факторных издержек становится все более и более редким явлением. Теперь не обладание факторами, а, напротив, нехватка их способствует возрастанию конкурентоспособности, стимулируя введение новой техники и технологии. Происходит рост числа и усложнение структуры университетов, научных учреждений и организаций

инфраструктуры. Возникают новые механизмы формирования и непрерывного совершенствования факторов производства, все в большей степени ориентированные на потребности конкретных отраслей. Происходит взаимное усиление элементов "ромба" в отраслях и крупных промышленных кластерах.

На данной стадии национальные фирмы не только применяют и улучшают иностранные технику и технологию, но и создают новые. Номенклатура продукции, производственные процессы, система организации сбыта – все аспекты конкурентной борьбы находятся в творческом развитии. Благоприятное состояние спроса, налаженная система поставок, специализированные факторы и развитие родственных отраслей позволяют фирмам обеспечить устойчивость процесса нововведений. В ходе этого процесса возникает еще больше новых отраслей.

Круг сегментов, в которых национальные фирмы успешно конкурируют на мировом рынке, все время расширяется. Ценовая конкуренция продолжает сохраняться, но теперь она основывается не на уровне факторных издержек, а на высокой производительности, достигаемой за счет повышения квалификации персонала и передовой технологии. Сегменты, характеризующиеся простотой производственного процесса и чувствительностью к изменению цен, постепенно переходят к фирмам других стран.

На данной стадии фирмы разрабатывают глобальные стратегии, создают собственную сеть международных поставок и обслуживания, повышают репутацию своей марки за рубежом. Некоторые компании переносят производство за границу. Как правило, это происходит в отраслях, структура которых благоприятна для расширения цепочек ценности с целью сокращения затрат или увеличения эффективности сбыта в других странах. Кроме того, данная стадия характеризуется внушительным объемом прямых инвестиций в зарубежную экономику. Страна, находящаяся на этой стадии, пользуется всеми преимуществами взаимного усиления резервов конкурентоспособности (внутри "ромба") в увеличивающемся числе отраслей.

Конкуренция на основе нововведений может иметь место в странах, находящихся на разных уровнях развития экономики. Первоначально несколько отраслей проявляют инициативу в достижении конкурентных преимуществ более высокого уровня путем внедрения нововведений. Затем процесс совершенствования распространяется на другие отрасли. На этой ранней стадии происходит вертикальное углубление существующих промышленных кластеров. Конкурентоспособные отрасли, выпускающие конечную продукцию, способствуют конкурентоспособности отраслей-поставщиков (включая машиностроение). Последние первоначально обслуживают отечественную промышленность, но при здоровой экономике они вскоре выходят на мировой рынок. Установление прочных вертикальных связей между отраслями, часто вступающими в конкурентную борьбу при опоре на факторы или инвестиции, является показателем того, что способность экономики к нововведениям достигла среднего уровня.

Более динамичная и передовая экономика проявляет способность к расширению (развитию по горизонтали) круга конкурентоспособных отраслей и образованию новых кластеров. Скорость этих процессов зависит от степени

делового оживления как в новых, так и в существующих фирмах. Рост национальной производительности приносит прибыли, когда позиции страны на мировом рынке обеспечивают возможность экспансии в широком круге отраслей взамен экспортной зависимости от нескольких отраслей. Это позволяет компенсировать сдвиги в развитии отраслей, связанные со структурными изменениями, с растущей специализацией фирм в более эффективных рыночных сегментах и с перемещением за границу малоэффективных производств. В то же время присутствие национальных фирм в большом числе отраслей обеспечивает много возможностей для улучшений и нововведений, повышающих производительность. Развитие вширь создает потенциал для перелива капитала и перекрестного финансирования отраслей, что весьма существенно для экономического роста.

Укрепление международных позиций в сфере услуг – еще одна характерная черта стадии нововведений, отражающая рост конкурентоспособности индустрии. Страны, экономика которых находится на одной из предшествующих стадий, редко достигают успеха в международных рынках услуг, за исключением тех, которые требуют больших затрат труда (например, немеханизованная загрузка судов и некоторые виды строительства). На стадии нововведений передовые фирмы проявляют весьма разнообразные потребности в сервисных подразделениях, включая службы маркетинга, организацию производства и контроля. В то же время некоторые современные отрасли производственных услуг, такие как организация производства или реклама продукции, испытывают потребность в квалифицированных специалистах, а также в развитии других специализированных факторов. Кроме того, фирмы национальной сферы услуг могут перемещаться за границу вслед за промышленными фирмами. Потребители, уровень квалификации и образования которых поднялся и доходы возросли, также начинают испытывать потребность в более разнообразных услугах. Внутренний спрос может стать базой для завоевания международных позиций.

Все страны, достигающие данной стадии, будут иметь высокоразвитую по сравнению с другими странами национальную сферу услуг благодаря их богатству и сложной структуре спроса. Будут ли они развивать широкую международную систему услуг – это иная проблема, зависящая от обстоятельств, которые рассмотрены выше. Так, США и Швейцария создали такие системы, в то время как Германия и Италия в основном нет.

Стадия нововведения обладает наибольшим сопротивлением к макроэкономическим колебаниям и экзогенным явлениям, особенно когда страна достигает возможности расширить кластеры. Отрасли становятся менее уязвимыми к ценовым шокам и изменению валютных курсов, так как они конкурируют на основе технологий и дифференциации производств. Разработанные фирмами глобальные стратегии также предусматривают буферные меры против таких колебаний. Достижение успеха сразу большим числом отраслей уменьшает зависимость национальной экономики от какого-либо одного ее сектора.

Роль государства на данной стадии заметно отличается от той, которая отмечалась применительно к предыдущей стадии. Изменяются типы государственного вмешательства в экономику и сама философия такого вмешательства.

Распределение капитала, протекционизм, лицензионный контроль, экспортные субсидии и другие формы прямого вмешательства теряют смысл или эффективность в условиях, когда конкуренция ведется на основе нововведений. Импульс к внедрению новшеств, умение их произвести и сигналы, которые укажут направление требующихся изменений, должны прийти из частного сектора. По мере расширения и углубления экономических структур государство теряет возможность контролировать все существующие и новые отрасли и все связи между ними. Преуспевающие и международные фирмы в значительно меньшей степени склонны допускать над собой руководство. На этой стадии наиболее эффективны мероприятия, связанные с косвенным государственным руководством, такие как стимулирование создания все более прогрессивных факторов, повышение качества внутреннего спроса, поощрение новых сфер и внутренней конкуренции, а также некоторые другие, которые будут рассмотрены в главе 12. Фирмы должны проявлять собственную инициативу в создании новых факторов.

Великобритания достигла стадии нововведений в первой половине XIX века, США, Германия и Швеция – в пределах нескольких десятилетий на рубеже XX столетия, Италия и Япония достигли (в случае Италии, возможно, есть основания говорить о повторном достижении) этой стадии только в 70-е годы. Северные районы современной Италии пережили стадию нововведений в XII столетии, хотя индустриальная база в те времена была совершенно иной.

### Конкуренция на основе богатства

Страны проходят через три первые стадии развития конкуренции, если им удастся поддерживать динамичный процесс роста конкурентных преимуществ. Это предполагает все большее и большее усложнение самих преимуществ и расширение круга отраслей, в которых национальные фирмы могут успешно конкурировать. В ходе этого процесса утрачиваются позиции в менее продвинутых и менее эффективных сегментах.

Стадия конкуренции на основе богатства, в отличие от трех первых, в конечном счете ведет к спаду производства. Движущей силой экономики является уже достигнутое изобилие. Главная проблема состоит в том, что экономика, приводимая в движение богатством, созданным раньше, не способна крепить свое богатство. Это происходит главным образом потому, что заинтересованность инвесторов, менеджеров и индивидов смещается в направлении, подрывающем устойчивость процессов инвестирования и нововведений и, следовательно, экономический рост. Ставятся новые цели, часто весьма похвальные с социальной точки зрения, которые вытесняют интересы, способствующие прогрессу в экономике.

На данной стадии фирмы по ряду причин начинают уступать свои позиции в международной конкуренции. Ослабление соперничества – результат уделения большего внимания сохранению своих позиций, нежели их усилению, – уменьшает заинтересованность компаний в наращивании инвестиций, а возможность обезопасить себя путем влияния на государственную политику, которой облада-

ют сильные фирмы, часто представляет собою существо проблемы<sup>6</sup>. Управление компаниями переходит от их основателей и владельцев на уровень завхозов. Не только фирмы, но и профессиональные союзы теряют вкус к действиям, связанным с риском, и веру в конкуренцию. Необходимость скорейшего внедрения новшеств теряет свою остроту, как только проявляется нежелание применять жесткие методы конкурентной борьбы и выносить общественное неодобрение. Служащие теряют заинтересованность в развитии фирм, когда они достигают высокого уровня дохода и имеют много других интересов. Отношения между администрацией и профсоюзами становятся вялыми, поскольку каждая сторона стремится сохранить "статус-кво". Это вызывает снижение темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

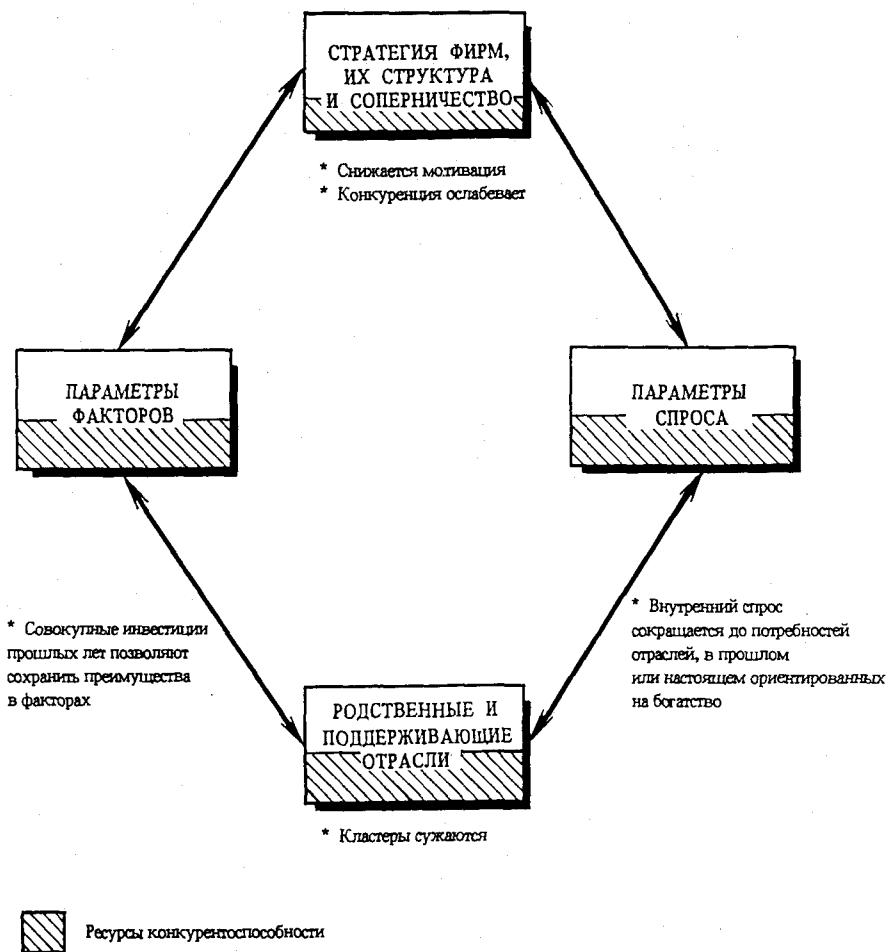
Престиж работы в промышленности может снизиться в пользу других видов карьеры. Уменьшается стремление к получению практического образования. Уровень образования падает, поскольку снижается внимание к нему родителей и общества. Доля капиталовложений в создание факторов имеет тенденцию сокращаться, перемещаясь в сферы, менее выгодные для промышленности. Тенденция к обложению налогами богатства, возникающая, как только страна достигает высокого уровня благосостояния, снижает стремление к инвестированию в производство. Вообще, хронический недостаток инвестиций в промышленности есть своеобразное проявление экономики богатства.

Растущая масса невкладываемого капитала — дань прошлому успеху — может перебрасываться на национальные рынки капитала. Цели инвесторов могут сместиться от стремления к накоплению капитала к его консервированию. Замедление нововведений в экономике ведет к снижению привлекательности вложения денег в индустрию; инвестирование финансовых средств вытесняет инвестирование средств производства.

Одним из симптомов перехода к данной стадии является рост числа слияний и приобретений фирм. Компании, имеющие избыток наличных денег, ищут возможности прибыльного вложения средств, минуя риск основания новых фирм. Рост поглощений может также отражать стремление к устранению соперничества и повышению стабильности. Поглощения создают иллюзию прогресса без создания новых фирм или усиления конкурентоспособности существующих. Часто они еще больше замедляют нововведения. Стадия богатства иллюстрируется рисунком 10-5.

Явные признаки того, что экономика вошла в стадию богатства, могут долго не проявляться из-за инерции, существующей благодаря лояльности потребителей или сложившимся рыночным позициям. Однако, как только начинается потеря конкурентных преимуществ несколькими ведущими сегментами, она тут же распространяется на другие отрасли посредством декластеризации. Отрасли, долгое время не обновлявшие производство, становятся плохими покупателями для своих поставщиков и теряют способность ускорять или поддерживать нововведения в отраслях, которые они обслуживают. Сфера экономики сужается за счет потери конкурентных преимуществ сначала в базисных отраслях и производстве конечных продуктов, затем в отраслях, выпускающих комплектующие изделия, и, наконец, в машиностроении. Высокая конкурентоспособность в виде отдельных "точек" может сохраняться в отраслях, спрос на





**Рис. 10-5. Национальная экономика на стадии богатства**

продукцию которых можно считать уникальным, или в отраслях, имеющих твердую опору в конкретных родственных отраслях. Иностранные компании, во все большей степени овладевающие настоящим конкурентным преимуществом, начинают скупать национальные фирмы и подчинять их деятельность своим глобальным стратегиям. Помимо этого, иностранные фирмы размещают в стране свои филиалы, что приводит к уменьшению доли отечественных конкурентов в данной сфере производства.

Как только фирмы теряют конкурентные преимущества высокого порядка, происходит падение национального производства в отраслях и местные фирмы обращаются к ценовой конкуренции. Снижение темпов роста заработной платы и рабочих мест, растущая безработица еще более снижают заинтересованность в росте эффективности производства, что ведет к дальнейшей потере рыночных позиций. Начинается падение уровня личного дохода населения по сравнению с другими развитыми странами, что разлагающе действует на качество и разнообразие внутреннего спроса. Любопытно, что некоторые отрасли, использующие труд высокой квалификации, могут сохранить свои конкурентные позиции именно благодаря тому, что уровень заработной платы персонала здесь ниже, чем в других передовых странах. Под давлением всех этих обстоятельств происходит дальнейшее ухудшение отношений администрации предприятий с профсоюзами, что еще более подрывает способность к нововведениям. В то же время руководство фирм склоняется к оборонительным и капитулянтским позициям, появляются призывы к защите со стороны государства, росту его вмешательства в экономику, что, в свою очередь, ведет к дальнейшему снижению динамизма.

В то время как стадия нововведений создает условия для устойчивого роста конкурентоспособности в относительно большом числе отраслей, стадия богатства сужает круг отраслей, которые могут поддерживать свои конкурентные преимущества на высоком уровне, до четырех основных категорий. В первую входят отрасли, спрос на продукцию которых остается высоким и требовательным благодаря богатству в форме личных накоплений и высоких доходов, потребностям в роскоши (финансовые услуги, комфорт и развлечения). Ко второй категории можно отнести отрасли, конкурентные преимущества которых являются результатом совокупных инвестиций, в течение длительного периода направлявшихся в фундаментальные науки, искусство, специализированные формы высшего образования, подготовку высококвалифицированных специалистов в узких областях или в другие сферы, такие как здравоохранение и оборона. Состояние этих отраслей отражает длительный исторический процесс развития страны (в качестве примеров отраслей, для которых важны указанные преимущества, можно назвать биотехнологию, производственное обучение, выпуск товаров для космических исследований и обороны). К третьей категории относятся отрасли, конкурентные позиции которых сохраняются благодаря преимуществам, сыгравшим роль двигателя экономического роста на ранних стадиях развития экономики и имеющим особенно долговременный характер. Типичными для этой категории являются отрасли, спрос на продукцию которых характеризуется особым постоянством (например, табачная промышленность), а также те, в которых происходили непрерывные изменения производственных процессов и продукции. В четвертую категорию входят отрасли, опирающиеся на преимущество использования сохранившихся в стране основных факторов, то есть унаследованное богатство. Таким образом, богатство, так или иначе проявляя себя во всех четырех категориях отраслей, является движущей силой экономики на данной стадии.

Поскольку в большинстве отраслей сферы услуг преобладает внутренняя конкуренция или конкуренция с находящимися в стране филиалами иностран-

ных фирм, ее доля в ВВП характеризуется большей устойчивостью к международной конкуренции, чем доля обрабатывающей промышленности. Однако потеря промышленностью своих позиций ведет к быстрому росту доли услуг в национальном доходе. Позиции страны в ряде таких отраслей (как и в некоторых производственных областях) могут даже расширяться, так как богатство создает благоприятные условия для формирования внутреннего спроса. Роль сферы услуг, однако, возрастает в экономике всех развитых стран, что усложняет любые обобщения, касающиеся ее доли в ВВП на разных стадиях экономического развития. Международный успех национальных отраслей услуг не является сигналом начинающегося спада экономики. Лучшим показателем стадии экономического развития является ситуация в конкретной отрасли, в которой страна добивается успеха.

Стадия богатства характеризуется медленным, но неуклонным движением к спаду, так как количества рабочих мест в отраслях, способных поддерживать устойчивый рост конкурентоспособности, недостаточно для обеспечения роста уровня жизни населения. Страна, находящаяся на этой стадии, становится "страной контрастов". С одной стороны, это богатая страна с некоторым количеством компаний, получающих огромные прибыли, и с некоторым количеством богатых граждан, пользующихся всеми благами, которые могут быть получены за счет аккумуляции национальных инвестиций прошлых лет и дохода от процветающих отраслей. Часто это страна, ставящая перед собой "величественные" социальные задачи. Прямые инвестиции в зарубежную экономику могут составлять здесь значительные суммы, несмотря на недостаток средств в собственных отраслях. Правда, характер зарубежного инвестирования изменяется. Если целью инвестирования на предыдущей стадии было укрепление позиций отечественной промышленности на внешнем рынке или передача "ноу-хау", то теперь осуществляется исключительно финансовое инвестирование. Фирмы могут также использовать свои ресурсы для приобретения иностранных конкурентоспособных компаний, однако управление ими осуществляется автономно местным руководством.

С другой стороны, на стадии богатства в стране может наблюдаться болезненное состояние экономики и могут получить популярность представления о способах решения проблем, ведущие к ее дальнейшему разрушению. По мере прогрессирования этой стадии ухудшается состояние дел во многих компаниях. Неполная занятость или безработица становятся постоянным явлением, и средний уровень жизни понижается. Социальные программы начинают опережать способность экономики оплачивать их. В этих условиях налогообложение богатства (в добавление к обложению дохода) может рассматриваться как единственный способ свести концы с концами, который, однако, ведет к дальнейшему снижению стимулов к инвестированию. Наступающий в результате экономического спада может быть довольно продолжительным, пока какое-нибудь потрясение не вытолкнет экономику из него.

Некоторое время назад экономика Великобритании вошла в стадию богатства, и, как будет показано ниже, в конце 80-х годов некоторые другие страны достигли этой стадии или подошли к ней вплотную.

## Необходимые условия роста конкурентоспособности

Экономика развивается, проходя через первые три стадии, так как в ней присутствуют силы, которые создают потенциал для достижения высокого уровня конкурентоспособности и заставляют фирмы предпринимать усилия в этом направлении. Происходит неуклонное совершенствование конкурентного "ромба".

Наиболее важными условиями движения страны к новым стадиям являются следующие:

*Механизмы формирования факторов производства.* Потенциал экономики страны ограничивается количеством и особенно качеством факторов. Хорошо функционирующие механизмы, которые создают и улучшают факторы, обеспечивают основу для конкурентного преимущества более высокого порядка, поскольку каждая из первых трех стадий требует более развитых и более специализированных факторов.

*Мотивация.* Для перехода от стадии к стадии требуются работники и руководители, заинтересованные в увеличении продолжительности рабочего дня, более высоких заработках, поиске путей для роста прибылей фирмы, создании новых и более крупных компаний. Важнейшими условиями повышения заинтересованности являются высокие идеалы, а также уверенность людей в том, что их труд будет вознагражден. Держатели капитала также должны быть заинтересованы в непрерывном инвестировании.

*Внутренняя конкуренция.* Оживленная внутренняя конкуренция в большом числе отраслей необходима для стимулирования нововведений и подъема конкурентоспособности. Соперничество, создавая опасность краха, способствует преодолению инерции. Важным результатом активной конкуренции между отечественными фирмами является также перелив капитала в другие отрасли, создающие ресурсы роста конкурентоспособности.

*Совершенствование спроса.* Повышение качества спроса создает потенциал успешного развития передовых отраслей и специализированных сегментов. Требовательные покупатели активизируют совершенствование производства. Спрос расширяется, так как каждая отрасль, добывающаяся высокой конкурентоспособности, становится взыскательным покупателем продукции других отраслей. Рост доходов, занятости и уровня образования населения также ведет к повышению уровня и разнообразия внутреннего спроса. Постановка важных социальных задач, направление инвестиций в такие сферы, как здравоохранение и охрана окружающей среды, стимулируют появление новых разновидностей спроса, что влечет за собой возникновение новых отраслей.

*Отдельные факторные трудности.* Отдельные неблагоприятные условия менее развитых факторов стимулируют усилия в пользу повышения производительности и подъема конкурентоспособности на более высокий уровень (при наличии должных мотиваций и жесткой конкуренции на внутреннем рынке).

*Способность к созданию нового бизнеса.* Переход на каждую новую стадию требует наличия эффективных механизмов создания нового бизнеса либо посредством изменений в уже существующих фирмах, либо путем организации новых. Таковы неременная и существенная черта здоровой конкуренции,

условие развития структуры и уровня поставщиков, родственных отраслей и, наконец, роста кластеров.

Названные силы необходимы не только по отдельности. Действуя в комплексе, они усиливают друг друга. Совершенствование требует непрерывного развития и специализации факторов. Однако размещение их наилучшим образом зависит от улучшения спроса, импульсов от отдельных неблагоприятных факторов и наличия требовательных поддерживающих отраслей. Одни эти условия, однако, не обеспечивают автоматически возвышения экономики, пока отсутствует мотивация непрерывного инвестирования и стимулирующая его конкуренция. Но конкуренция, так же как и развитие поддерживающих и родственных отраслей, необходимых для ее оживления, зависит от активности формирования новых сфер бизнеса. Взаимозависимость всех составляющих процесса совершенствования означает, что необходимо одновременное присутствие всех этих сил<sup>7</sup>. Наличие слабых связей между ними сдерживает темпы экономического роста.

Между странами имеются существенные различия в степени проявления названных сил и продолжительности периода, в течение которого они могут обеспечивать устойчивый экономический рост. Степень развития этих сил зависит от национальных особенностей, которые были рассмотрены выше. Роль государства определяется выбором направлений экономической политики. Фирмы также избирают свои стратегии развития. Если государственная политика и стратегия фирм не соответствуют требованиям экономического прогресса, это может оказаться серьезным препятствием движению вперед как национальной экономики в целом, так и отдельных фирм.

Выбор политики часто оказывается тем пусковым механизмом, который позволяет экономике рвануться вперед. Крупные препятствия, встречающиеся на ее пути, такие как войны, валютные потрясения, изменения цен на сырье или колебания спроса, могут предоставить стране, чьи позиции более благоприятны, удобный случай захватить лидерство в широком круге отраслей. Эти потрясения могут также вызвать глубокие изменения структуры отраслей и создать новые стимулы для фирм и отдельных лиц. Две мировые войны, например, оказали значительное влияние на динамику экономического развития США и Германии (см. гл. 7). Распад "дзайбацу" в Японии способствовал перестройке застывшей структуры отраслей и укреплению позиций этой страны.

Если силы, обуславливающие рост конкурентоспособности, перестают действовать, экономическое развитие страны замедляется. Это происходит, когда политика, проводимая правительством, ведет к сдерживанию таких сил или препятствует их появлению (сюда можно отнести, например, меры по сдерживанию роста заработной платы, изъятие посредством налогов большей части дохода и пр.), когда не оправдываются ожидания граждан и рушатся идеалы, когда теряются способность или желание поддерживать уровень капиталовложений в экономику или когда главным стремлением становится сохранение "статус-кво". Этим перечислением не исчерпываются все возможные ситуации.

Пока страна не достигнет определенного уровня дохода и накоплений,

главная опасность, стоящая перед ней, – не переход в стадию богатства, а постепенное откатывание назад. Угасание конкуренции, запаздывание с созданием новых факторов, падение мотивации и ухудшение качества спроса – все эти явления ведут к снижению скорости модернизации и обновления. Характерным примером страны, стоящей перед лицом такой опасности, является Дания. Как только теряются позиции в передовых отраслях и сегментах, неизбежно следует понижение заработной платы и уровня жизни. Из-за инерции, государственного вмешательства в экономику и других аналогичных явлений может потребоваться много лет, чтобы это стало очевидным.

Страны, достигшие высокого уровня благосостояния, вовлекаются в стадию богатства по ряду причин, во многом сходных с уже перечисленными. Главные из них – снижение мотивации и ослабление конкуренции. Последние не только непосредственно подрывают конкурентные преимущества многих отраслей, но также способствуют сокращению объемов частных и социальных инвестиций в формирование факторов и направлению их в другие сферы, менее выгодные для промышленности.

### **Процесс национального экономического развития**

Процесс развития каждой страны уникален. Набор отраслей и траектория, по которой экономика проходит (или не проходит) через стадии роста, есть отражение уникальных обстоятельств и национальных особенностей каждой страны, в том числе ее конкурентного "ромба". Важная роль принадлежит истории страны, поскольку в ходе исторического процесса формируются основные производственные навыки, а также преобладающие ценности, нормы поведения, потребности, вкусы и предпочтения, которые создают основу структуры спроса.

Отрасли, обеспечивающие стартовые позиции для развития экономики, всецело зависят от природных богатств страны. Страны, богатые природными ресурсами, как, например, Соединенные Штаты или Швеция, начинают с укрепления международных позиций отраслей, опирающихся на использование природных ресурсов. Это может быть производство железа и стали, лесоматериалов, сельскохозяйственной продукции. Если в экономике присутствуют отрасли, способные обеспечить ее подъем, вокруг этих отраслей формируются кластеры, и в конечном счете экономика расширяется за счет появления все новых отраслей. Страны, не обладающие большими запасами природных ресурсов, такие как Япония, Корея, Швейцария и Италия, первоначально добились международного успеха в трудоемких отраслях легкой промышленности: текстильной, швейной, в производстве товаров для домашнего хозяйства, жилищном строительстве, а также производстве некоторых видов сельскохозяйственной продукции, для которых имелись подходящие условия.

Подъем этих отраслей обеспечил благоприятные условия для формирования кластеров и роста конкурентоспособности сначала в родственных отраслях, а

затем и в других отраслях, на продукцию которых имелся высокий внутренний спрос.

Экономический подъем начинается или с верхнего (сырьевые отрасли) или с нижнего (потребительские товары, услуги) ярусов кластера. Устойчивые позиции в основных отраслях обрабатывающей промышленности и инфраструктуры, то есть в средних ярусах кластера, могут быть достигнуты только в конце стадии инвестирования или в начале стадии нововведений. Для достижения конкурентоспособности в этих отраслях требуется солидная база в виде некоторого числа крупных отечественных компаний, а также высокий уровень технической оснащенности. Например, в Корее эти отрасли начали появляться только в 80-х годах, а в Японии к этому времени в них уже регистрировались высокие прибыли. Достижение конкурентоспособности в большом числе отраслей машиностроения (сначала на внутреннем рынке, а затем на мировом) является надежным показателем начала стадий нововведений. Признаком дальнейшего продвижения вперед на этой стадии является достижение успеха в многочисленных категориях бизнеса и сфере деловых услуг, развитие которых может осуществляться только при наличии высокоразвитого внутреннего спроса, предъявляемого фирмами, которые занимают передовые позиции в широком круге отраслей. Успешное развитие таких областей, как здравоохранение, товары индивидуального потребления, сфера развлечений и отдыха, также характерно для передовой экономики с развитой технической базой и высоким уровнем доходов потребителей.

Рост национальной конкурентоспособности может осуществляться различными путями. Отсутствует даже единая последовательность движения от стадии к стадии (см. рис. 10-6)<sup>8</sup>. Экономическое развитие часто происходит скачками: за периодами бурного подъема следуют годы почти не ощутимых изменений. Ход этого процесса зависит от появления присущей "ромбу" способности мощного взаимного усиления отраслей, имеющих вертикальные и горизонтальные связи. Например, достижение конкурентоспособности одной

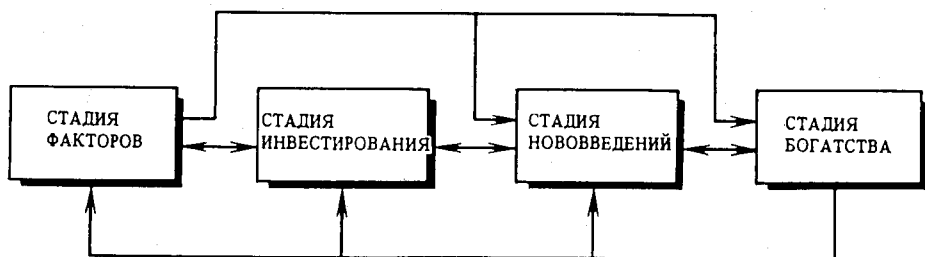


Рис. 10-6. Направления развития конкурентоспособности национальной экономики

отраслью может вызвать быстрый подъем других или появление в них большого числа новых фирм. Толчком к прогрессивным изменениям часто служит показательный эффект, посредством которого распространяются новые подходы, нормы и ценности.

Прогресс в экономике не является неизбежным. Многие страны не могут сдвинуться с первой или второй стадии по причинам, которые уже упоминались. Конечно, наша теория основана на анализе и обобщении гораздо большего числа сложных ситуаций, препятствий, возникающих на пути экономического роста в развивающихся странах, чем может реально предоставить избранная ими модель развития, для которой количественные и качественные изменения факторов производства могут иметь принципиальное значение. Япония – страна, которая в послевоенный период продемонстрировала самый высокий темп экономического роста, – прошла через каждую из первых трех стадий. Стадия инвестирования в ряде стран ознаменовалась ускорением процесса развития, хотя и изобиловала всевозможными препятствиями и трудностями. Однако оказалось, что экономика, опирающаяся на основные факторы, через длительный период может перейти непосредственно к стадии нововведений, минуя стадию инвестирования. Хороший пример тому – Италия, где потерпели неудачу все попытки следовать инвестиционной модели развития. Ниже этот пример будет рассмотрен более подробно. Способность экономики избежать стадии инвестирования и, тем не менее, успешно развиваться требует наличия в историческом прошлом страны длительных периодов индустриальной активности, оставивших след в национальной системе образования, производственных навыках и т. п.

Уровень экономического благосостояния проявляет тенденцию к повышению, когда страна проходит через первые три стадии, поскольку подъем конкурентоспособности экономики ведет к росту производительности труда. Страна, обладающая большими запасами природных ресурсов, может, однако, достигать высокого уровня национального дохода, оставаясь на первой стадии, хотя маловероятно, что он будет сохранять устойчивость неограниченно долго. Примеры тому – Кувейт и Саудовская Аравия, которые благодаря богатым запасам нефти могут годами иметь высокий доход на душу населения. Канада – еще одна страна, природные богатства которой позволяют уже долгое время поддерживать высокий уровень жизни, хотя некоторым отраслям канадской экономики, выходящим за пределы ресурсного сектора, также удалось добиться конкурентных преимуществ на мировом рынке.

Зависимость от природных ресурсов, однако, ставит страну перед лицом угрозы их истощения, открытия новых месторождений в других странах или технологических изменений, которые могут привести к сокращению или исчерпанию потребности в данном виде ресурса. Обладание значительными запасами природных ресурсов порождает и другие, более скрытые проблемы, ибо обеспечивает удовлетворительный или даже высокий уровень национального дохода без необходимости развивать все взаимосвязи "ромба". Это, однако, создает трудности в движении к более высоким стадиям конкурентоспособности. В то же время поддержание за счет природных богатств высокого уровня заработной платы препятствует конкуренции в отраслях, которые служат



основой формирования новых кластеров, например в электронике, производстве промышленной аппаратуры, деталей, комплектующих изделий промежуточных уровней сложности. Изобилие природных ресурсов в стране может привести экономику, опирающуюся на основные факторы, сразу на стадию богатства. Ослабление конкурентной борьбы, противостояние администрации и профсоюзов, протекционизм могут породить стремление к осуществлению некоторых сдвигов в экономике ради сохранения "статус-кво". Так, Канада и Норвегия оказались перед лицом этой опасности.

Опора на преимущество обладания факторами не обеспечивает достаточно основания для устойчивого роста производительности и для расширения круга конкурентоспособных отраслей. Немногие страны, владеющие действительно богатыми природными запасами, достигли устойчивого процветания в XX столетии, когда главным преимуществом в конкурентной борьбе является знание. США с их традиционной непоколебимой верой в конкуренцию и волнами иммиграции, обеспечивающими свежий прилив заинтересованности, — это, возможно, единственное исключение.

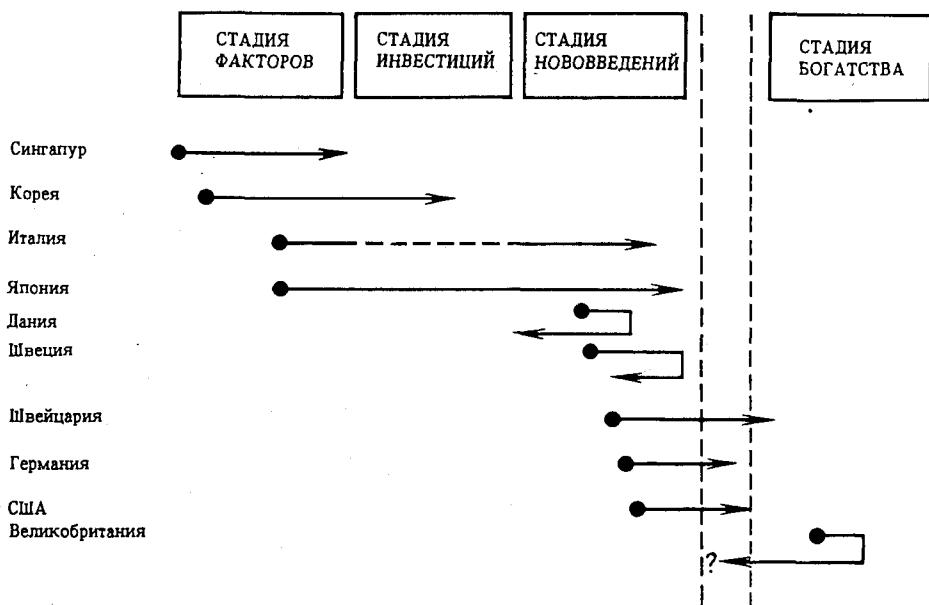
Стадия богатства, если она наступает, в конечном счете ведет к медленному спаду уровня национального благосостояния. Могут пройти десятилетия, прежде чем общеэкономические показатели отразят потерю конкурентоспособности национальной экономики, являющуюся причиной этого процесса. Так происходит благодаря инерции и преимуществам, сыгравшим роль двигателя экономического роста в самом начале развития национальной экономики и сохраняющим устойчивость в некоторых отраслях. Спрос на предметы роскоши и развлечения может даже вызвать появление некоторых новых отраслей. Фактически в переходный период от стадии нововведений к стадии богатства прибыльность компаний и уровень жизни могут еще некоторое время возрастать, так как компании пожинают плоды успеха прошлых лет даже при недостаточном инвестировании, а работники компаний добиваются повышения заработной платы, темп роста которой опережает темп роста производительности.

Вполне возможно, что страна, "завязнув" на стадии богатства, затем преодолет весь обратный путь к стадии факторов. Как только произойдет потеря конкурентоспособности в высокоэффективных отраслях экономики, заработная плата и стоимость других производственных факторов могут снизиться настолько (относительно других развитых стран), что национальные отрасли снова обратятся к ценовой конкуренции. Так, в Великобритании произошло относительное снижение заработной платы до уровня, сделавшего ее экономику привлекательной для зарубежных инвесторов благодаря низким издержкам на зарплату. Италия, ведущая торговая держава в период XII—XIII столетий, судя по всему, прошла полный цикл от стадии нововведений к стадии богатства, затем к стадии факторов и опять к стадии нововведений<sup>9</sup>. Однако экономический спад на стадии богатства может быть остановлен радикальными мерами экономической политики, крупными потрясениями или сдвигами в представлениях о социальных ценностях.

## СТАДИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАН В ПОСЛЕВОЕННЫЙ ПЕРИОД

Выделение стадий роста конкурентоспособности представляет собой метод исследования, которым мы хотим воспользоваться, чтобы еще раз обсудить характерные черты и перспективы развития экономики ряда ведущих стран. Все эти страны находятся на разных стадиях конкурентоспособности; особенности происхождения стадий, как и путь развития каждой страны, во многом уникальны. Повторный визит в восемь стран, а также краткое посещение Сингапура и Дании, которых мы не рассматривали в деталях, обеспечат новое понимание особенностей их экономического развития и в то же время позволят дать более глубокое разъяснение нашей концепции. Кроме того, данный анализ послужит отправной точкой изучения ряда проблем, с которыми страны столкнутся в будущем и которые являются предметом рассмотрения главы 13.

На рисунке 10-7 схематично изображены траектории роста конкурентоспособности экономики каждой страны в послевоенный период и показано, на каких стадиях находятся страны сейчас. Оценки, на основании которых определялись позиции каждой страны, можно рассматривать только как ориентировочные. Схема отражает наш взгляд на характер сдвигов в средствах обеспечения конкурентных преимуществ национальных компаний и на действие сил, стимулирующих подъем экономики. Краткое обсуждение позиций каждой страны, по существу, представляет собой обзор содержания трех предыдущих глав нашей книги.



**Рис. 10-7. Развитие конкурентоспособности экономики  
ряда стран в послевоенный период**

Сингапур, которому уделено небольшое место в обсуждении, стал независимой республикой в 1965 году. С тех пор в его экономике произошел ряд существенных прогрессивных изменений, однако он продолжает оставаться зависимым от состояния факторов. Сингапур в основном является производственной базой международных корпораций, привлеченных сюда относительно низкой стоимостью и высокой квалификацией рабочей силы, а также развитой инфраструктурой, включающей дороги, порты, аэропорты и телекоммуникации. Отечественным компаниям, уровень развития которых уже должен быть довольно высоким, не уделялось большого внимания в экономической политике. Повышение уровня жизни в стране произошло благодаря улучшению качества трудовых ресурсов и инфраструктуры, что осуществлялось с целью повышения качества работы. Успех, достигнутый в этих сферах, сразу выдвинул Сингапур из ряда стран, близких ему по уровню развития. Так, Сингапур до сих пор лидирует по количеству студентов, обучающихся в США, на душу населения (см. табл. 8-9). Однако Сингапур, не имея собственной производственной базы, все еще остается местом для размещения иностранных предприятий. Путь экономического развития, который избрала эта страна, обеспечил быстрый прогресс и был в меньшей степени связан с риском, чем корейский. Однако до тех пор, пока у Сингапура не будет собственной производственной базы, созданный им потенциал экономического роста может быть потеряян.

Экономика Кореи в начале 50-х годов находилась на стадии факторов производства. Ее успех на мировом рынке ограничивался главным образом укреплением позиций отраслей легкой промышленности, а также сырьевых и других отраслей, развивающихся за счет природно-ресурсной базы страны. В отличие от Сингапура и других новых индустриальных стран, включая Тайвань, Корея к 80-м годам достигла стадии инвестирования. Корейское правительство и национальные фирмы избрали более рискованный курс на ограничение деятельности международных корпораций, создание собственной промышленности и энергичное инвестирование экономики с помощью зарубежных займов. В результате были созданы условия для устойчивого роста экономики и продолжительного подъема уровня благосостояния страны.

Экономика Кореи представляет собой замечательный образец инвестиционной модели. Благодаря приобретению иностранных технологий, наращиванию капиталовложений в крупномасштабное современное оборудование, ожесточенной внутренней конкуренции и проявлению инициативы, связанной с риском, Корея удалось достичь международного успеха в некотором числе современных отраслей. Корейские компании участвуют в конкурентной борьбе, главным образом в чувствительных к изменению цен сегментах рынка, и разрабатывают стратегии развития, ориентированные на ценовую конкуренцию. Технологические процессы и производимая продукция – современные, но не уникальны. Конкурентоспособность достигается за счет все еще низкой заработной платы за квалифицированный и высокопроизводительный труд, соединенный с современным эффективным оборудованием. Правительство Кореи до сих пор играло весьма активную роль, финансируя отдельные отрасли, ограничивая зарубежное инвестирование, помогая в приобретении лицензий и защищая внут-

ренный рынок. Подобно Сингапуру, Корея вложила значительные средства в трудовые ресурсы и инфраструктуру. Однако, в отличие от Сингапура, экономическое развитие Кореи основывается преимущественно на отечественных компаниях, хотя международные корпорации также играют в нем определенную роль. В гораздо большей степени, чем в Сингапуре, правительство и фирмы Кореи начали финансировать научные исследования.

Что особенно отличает Корею, так это (в дополнение к острой внутренней конкуренции) способность не только внедрять, но и совершенствовать иностранные технологии. Технологические возможности корейских компаний быстро повышаются. Фирмы создают себе международную репутацию и устанавливают собственные каналы сбыта продукции на внешних рынках. Группа крупных корейских компаний уже вышла на международную арену с глобальными стратегиями. Однако внутренний спрос, а также родственные и поддерживающие отрасли, необходимые для достижения уровня конкурентных преимуществ стадии нововведений, еще недостаточно сформированы. Корея поставляет на внутренний рынок главным образом конечную продукцию, хотя разнообразие ее возрастает. Признаком продолжающегося подъема экономики является укрепление рыночных позиций Кореи в индустриальных и поддерживающих отраслях. Однако продукция, произведенная на импортном оборудовании с использованием импортных деталей и компонентов, является все еще повторением зарубежных образцов. Внутренний спрос недостаточно развит и разнообразен, чтобы стимулировать активное внедрение новшеств. Главная проблема, которая стоит сейчас перед корейской экономикой, – сохранение высоких темпов роста и достижение стадии нововведений.

Дания – еще одна страна, которую мы не изучали в деталях, – достигла стадии нововведений к 60-м годам. Датские фирмы добились устойчивого положения на мировом рынке первоначально в крупных промышленных кластерах, связанных с производством различной сельскохозяйственной продукции, продуктов питания, товаров для домашнего хозяйства, а также со здравоохранением. Однако сейчас экономика Дании отстает по темпам роста от многих других стран. Падение заинтересованности, ослабление конкурентной борьбы и принимающее угрожающие размеры вмешательство государства в экономику – лишь некоторые из настоятельных проблем. Улучшение качества факторов здесь также происходит медленнее, чем в других передовых странах. Как показано в таблице 7-1, общий темп роста производительности труда в Дании низкий, и особое беспокойство вызывает его значительное падение в обрабатывающей промышленности. Если эта тенденция сохранится, экономическое благосостояние Дании будет все больше зависеть от филиалов зарубежных фирм, размещенных в стране, и стоимости факторов, и, вероятно, его уровень будет снижаться.

Италия в послевоенный период совершила скачок от стадии факторов к стадии нововведений. По темпам роста экономики она уступала только Японии. Италия вышла из войны с чрезвычайно расстроенной экономикой, конкурентоспособность итальянских фирм поддерживалась в основном низкой стоимостью труда. Однако развитый внутренний спрос, предпринимательство, оживленная конкуренция способствовали укреплению ее позиций в расширяющемся круге

отраслей. Развитие ряда отраслей машиностроения и металлообработки привело к ускоренному "углублению" кластеров. Установление тесных связей между поставщиками, покупателями и производителями оборудования способствовало взаимному усилению отраслей и быстрому их совершенствованию. Стремительный рост заработной платы, начавшийся в 1969 году, и отмена режима девальвации лиры в 1978 году сыграли роль катализатора процесса подъема конкурентоспособности для многих итальянских фирм. К началу 80-х годов итальянская экономика вступила в стадию нововведений.

Итальянская экономика, в отличие от японской или корейской, не обнаружила явных признаков прохождения через стадию инвестирования. От стадии факторов она эволюционировала непосредственно к стадии нововведений, что оказалось возможным благодаря столетиям существования национальной индустрии, высокому уровню квалификации рабочей силы, накопленному богатству и изначально более высокому уровню жизни, чем в Азии. Наличие этих условий, а также высокий уровень заинтересованности, усиливающееся давление на отрасли, конкурентоспособность которых зависит от стоимости факторов производства, и ожесточенная конкуренция привели к быстрому подъему итальянской экономики. Своим успехом итальянская экономика обязана главным образом некапиталоемким и нечувствительным к изменению цен отраслям.

В начале 70-х годов правительство Италии предприняло ряд попыток введения инвестиционной модели. Значительные объемы капитальных вложений направлялись в металлургическую, автомобильную, химическую, энергетическую и другие отрасли промышленности. Однако почти все эти попытки не имели успеха в связи с отсутствием эффективной внутренней конкуренции в перечисленных отраслях, а также других условий роста, таких как внутренний спрос, инфраструктура и рабочая сила нужной квалификации. Итальянское правительство – неустойчивое, склонное поддаваться политическому давлению – оказалось неспособным принять требуемые меры. Итальянский опыт показывает, что успех в применении инвестиционной модели никоим образом не гарантирован. К счастью, в отраслях, государственное вмешательство в которые было незначительным, Италии удалось создать фундамент стадии нововведений.

Итальянская экономика продемонстрировала удивительную способность к самовозвышению. Рост конкурентоспособности во многих отраслях способствовал их дифференциации и возникновению новых сегментов. Была введена передовая технология производства. Произошло формирование кластеров в производстве модной одежды, мебели, продуктов питания и в других секторах экономики<sup>10</sup>. Италия укрепила свои позиции на мировом рынке в специализированных сырьевых отраслях и машиностроении. По размеру прибылей, зарегистрированных в этих отраслях, только Япония может соперничать с ней. В целом итальянская экономика до сих пор переживает период подъема, однако в своем развитии она начинает наталкиваться на ограничения, налагаемые стратегиями компаний и государственной политикой.

Экономика Швеции после второй мировой войны находилась на стадии нововведений, в которую она вступила в первой половине столетия. Долгое время значительная часть экономики Швеции зависела от природно-ресурсной базы

страны. Однако вскоре после войны, шведские фирмы упрочили свое положение за пределами ресурсного сектора, достигнув высокой конкурентоспособности в машиностроении, особенно транспортном, и других передовых отраслях, укрепивших уже существующие кластеры. Уровень жизни в стране быстро повышался. Взыскательный внутренний спрос, тесные связи между отраслями внутри кластеров и высокий уровень качества трудовых ресурсов способствовали дальнейшему совершенствованию экономики. Давление со стороны отдельных проблем факторного порядка вследствие положения Швеции в области природных ресурсов противостояло давлению со стороны иных источников и привело к подъему технологического уровня и развитию более современных сложных сегментов. Увеличение объема капиталовложений в здравоохранение и другие социально значимые сферы также способствовало формированию развитого спроса на новую продукцию.

В последние десятилетия Швеция сохраняла и даже усиливала свои позиции во многих традиционных для нее отраслях. Продолжался рост производительности в обрабатывающей промышленности. Однако появилась опасность снижения темпов роста экономики по ряду причин. Одна из них – политика периодической девальвации, вызывающая оживление ценовой конкуренции, которая затормозила развитие отраслей, опирающихся на факторы. К числу других проблем, накладывающих ограничения на рост существующих и появление новых отраслей, можно отнести низкую степень личной заинтересованности, ослабление внутренней конкуренции, низкий уровень появления новых производств и др. Еще одна причина – большой государственный сектор, в который привлекаются трудовые ресурсы высокой квалификации для работы в относительно низкопроизводительных сферах, в то время как частные фирмы в поисках квалифицированной рабочей силы вынуждены перемещать производство за границу. Швеция теряет позиции в секторах экономики, выходящих за пределы ее основных крупных кластеров. Рост производительности труда в экономике в целом низкий. Хотя шведская доктрина равноправия подразумевает, что переход страны в стадию богатства маловероятен, темп ее прогресса может замедлиться. Поддержание шведского уровня жизни при данных обстоятельствах может оказаться все более трудновыполнимой задачей.

Япония стала главной сенсацией послевоенной истории. Она вступила в этот период, находясь на стадии факторов, ее конкурентоспособность основывалась на низкой стоимости труда в текстильной и других традиционных отраслях. Однако многие предпосылки быстрого экономического подъема (трудовые, технологические ресурсы) были налицо. Япония быстро достигла стадии инвестирования, добившись успеха в таких отраслях, как судостроение, металлургическая и радиопромышленность, производство небольших автомобилей и шин. Активное приобретение иностранных технологий, вложение средств в крупное, современное оборудование и ожесточенная конкуренция, будучи соединены со все еще низкой стоимостью труда, обеспечили убедительные преимущества в ценовой конкуренции для этих отраслей. Однако, в отличие от Кореи, японские фирмы смогли сравнительно легко проникнуть на внешние рынки в отраслях, развитие которых поддерживалось высоким внутренним спросом, но которые при этом игнорировались иностранными конкурентами. Экспорт

продукции японскими фирмами обычно начинался после насыщения внутреннего рынка. Создание условий для формирования внутреннего спроса обеспечило, в свою очередь, ускорение экономического роста.

Япония достигла стадии нововведений к концу 70-х годов. Состояние факторов продолжало быстро улучшаться. Крупные вложения капитала в экономику страны вели к возникновению новых фирм в родственных, поддерживающих и потребительских отраслях. С 1978 года самый высокий уровень чистого дохода в экспортной доле производства Японии сохраняется в отраслях машиностроения и специализированных видов товаров. Ухудшение условий существования отраслей, опирающихся на основные факторы, например в связи с высокой стоимостью энергии и нехваткой рабочей силы, ускорило автоматизацию и нововведения. Продолжалось формирование и расширение кластеров, внутренний спрос в Японии становился самым сложным и взыскательным во все большем числе отраслей. Интенсивная внутренняя конкуренция вела к ускоренному совершенствованию производства. В то же время ухудшались рыночные позиции традиционных отраслей и отраслей, зависящих от ресурсов.

Масштабы и скорость экономического развития Японии не имеют аналогов в современной истории. В конце 80-х годов темпы роста экономики даже усилились благодаря повышению курса иены после 1986 года и изменению государственной политики и стратегий фирм. Японские фирмы выдвинулись на позиции технологических лидеров, определяющих развитие все большего числа отраслей. Япония также захватила лидерство в группе отраслей, развитие которых стимулирует рост множества других. Сюда относятся робототехника, производство полупроводников и различных современных материалов. Однако для продолжения устойчивого экономического роста Японии необходимо дальнейшее совершенствование государственной политики и стратегий фирм.

Швейцария, Германия и США достигли в послевоенный период высокого уровня благосостояния, долгое время пребывая на стадии нововведений. Экономика каждой из этих стран, хотя и в различной степени, в настоящее время проявляет признаки перехода в стадию богатства. Начиная с 1978 года международные позиции этих стран в отраслях, определяющих научно-технический прогресс, скорее ослабевают, нежели укрепляются. Если эта тенденция сохранится, неминуемо произойдет падение уровня жизни.

Экономика Швейцарии, вступившей в стадию нововведений до начала второй мировой войны, имеет очень сложную и современную структуру для страны столь небольшого размера. Отражением этого обстоятельства является высокая конкурентоспособность швейцарских фирм в наиболее современных и специализированных сегментах множества отраслей. Продолжительный подъем швейцарской экономики был обусловлен многочисленными преимуществами, в том числе высокой квалификацией рабочей силы, мощной технологической базой, обширным внутренним спросом, а также непрекращающимся давлением со стороны высокой зарплаты. Нарастание капиталовложений стимулировалось низкой процентной ставкой и политикой поощрения инвесторов.

Однако доли Швейцарии в отдельных отраслях мирового экспорта чаще сокращались, чем расширялись, включая машиностроение и инструментальную промышленность. Многие отрасли швейцарской экономики, сохраняющие

высокую конкурентоспособность, так или иначе связаны с богатством или с производством предметов роскоши. Важное значение имеет ослабление внутренней конкуренции, которое в совокупности с развитием финансовых структур снижает динамизм экономики. Десятилетия ничем не прерываемого процветания наложили отпечаток на способность к рискованным операциям и заинтересованность в развитии экономики. Можно ли ожидать в Швейцарии оживления деловой активности, достаточного, чтобы стимулировать конкуренцию и поддержать рост производительности труда, – этот вопрос остается открытым.

Германия подошла к стадии нововведений на рубеже столетия первоначально в отраслях, опирающихся на достигнутое ею превосходство в развитии науки и технологии. Экономика Германии проявила уникальную способность к самостимулированию, поскольку подъем потребительских отраслей привел к укреплению позиций отраслей машиностроения. Одна конкурентоспособная отрасль часто способствовала развитию нескольких других. В германской экономике были созданы не имеющие себе равных механизмы формирования и повышения качества технологических и трудовых ресурсов. Благоприятное состояние конкурентного "ромба" позволило Германии дважды после мировых войн восстанавливать экономику до стадии нововведений.

Однако экономика Германии также проявляет признаки движения к стадии богатства. Число потерь на мировом рынке намного превосходит число приобретений. К потерям относятся, как и в Швейцарии, многие передовые отрасли машиностроения, инструментальная, транспортная и даже химическая промышленность, не говоря уже о менее сложных отраслях и тех, что зависят от ресурсов. Развивающиеся финансовые рынки и новое поколение "финансовоориентированных" менеджеров способствуют изменению направления капиталовложений как отдельных инвесторов, так и компаний. Профсоюзы становятся силой, все более тормозящей динамизм экономики. Внутренняя конкуренция проявляет явные признаки угасания. Невозможность успешного проникновения в новые отрасли создает серьезные проблемы, усиливаемые прессом безработицы.

Соединенные Штаты Америки достигли стадии нововведений в последней четверти XIX века, хотя большая доля их экспорта была еще долго представлена продукцией отраслей ресурсного сектора. Заметное укрепление конкурентных позиций американской экономики произошло во время второй мировой войны и продолжалось в 50-е и 60-е годы. В стране были созданы уникальные условия для внедрения нововведений и роста конкурентоспособности сразу во многих отраслях, включающие крупные инвестиции в подъем факторов, благоприятную обстановку для расширения внутреннего спроса, высокую личную мотивацию, веру в конкуренцию, а также лидерство в важнейших поддерживающих отраслях, таких как электроника, производство пластмасс, инструментов, рекламное обслуживание. Это лишь некоторые из множества преимуществ, которые уже рассматривались в главе 7.

С того времени, однако, американская экономика стала проявлять столь же тревожные признаки потери конкурентных преимуществ, как швейцарская или германская. Американские фирмы теряют позиции в неподходящих отраслях и сегментах, извлекая большую часть прибылей из ресурсочувствительных секторов и отраслей, продукция которых не подвергается техноло-



гически сложной обработке. Число отраслей, способных поддерживать существенный объем экспорта, невелико для страны такого размера, как США. В Америке происходит процесс старения производственных мощностей. Хотя многие американские фирмы обладают устойчивыми позициями на мировом рынке и процесс формирования новых сфер бизнеса продолжается, налицо явные признаки снижения темпов совершенствования экономики.

Отрасли, сохраняющие высокий уровень конкурентных преимуществ, как правило, связаны с развлечениями и отдыхом, массовым потреблением, управлением богатствами, существенными совокупными инвестициями в развитие университетов и фундаментальных исследований, значительным военным бюджетом и природными ресурсами. Другими признаками приближения стадии богатства являются ослабление конкуренции, облегчение возможности получения кредита, усиление протекционизма и изменение целей инвесторов и менеджеров, которое, кажется, уже привело к хроническим недовложениям инвестиций в промышленность. Эти и другие явления в совокупности с отставанием от других стран по такому важному показателю, как подъем уровня квалификации трудовых ресурсов, представляют серьезную угрозу динамизму американской экономики и ее способности к дальнейшему прогрессу.

Великобритания уже десятки лет пребывает на стадии богатства. До сих пор она имела худшее по сравнению с прочими десятью странами соотношение приращений и потерь доли национальных отраслей в мировом экспорте. В результате замедления темпов роста экономики уровень жизни в стране уже десятки лет продолжает снижаться относительно других развитых стран. Однако, как это характерно для стадии богатства, в Великобритании много богатых людей и некоторые сектора экономики процветают, хотя в целом страна оказалась позади других.

Великобритания вступила в стадию богатства, когда уменьшение мотиваций в совокупности с понижением качества трудовых ресурсов привели к замедлению внедрения новшеств. "Джентльменская" конкуренция и прощение долгов отечественных и колониальных покупателей снижали конкурентное давление, являющееся стимулом для нововведений. Лучшие изобретения часто не доходили до промышленности. При отсутствии эффективного управления со стороны акционеров благодушные менеджеры и уменьшение конкурентного пресса вели к снижению коэффициента замены оборудования и "недоинвестициям" в средства производства, технологию и повышение квалификации рабочей силы. Все эти проблемы в совокупности только усиливали друг друга.

История успехов и поражений британских отраслей в конкурентной борьбе представляет собой яркий образец развития экономики на стадии богатства. Большинство конкурентоспособных отраслей так или иначе связаны с накоплениями прошлых лет, отдыхом, развлечениями, крупносерийным производством потребительских товаров или с управлением богатством. Сюда относится выпуск сигарет и виски, коллекционных товаров, кинофильмов, пластинок, книг, модной домашней мебели и модельной одежды, производство товаров индивидуального ассортимента, а также оказание различных финансовых и деловых услуг. Другая группа конкурентоспособных отраслей, к которой можно отнести химическую, фармацевтическую промышленность, оказание

услуг, связанных с консультациями по вопросам торгово-промышленной деятельности, существует за счет инвестиций прошлых лет, вложенных в инфраструктуру, научные исследования, небольшой (хотя и элитный) пул высококвалифицированных специалистов. Многие британские отрасли на мировом рынке, в том числе и значительное число отраслей легкой промышленности, опираются на преимущества, отражающие историю успеха национальной индустрии и сыгравшие роль ее "двигателя" на ранних этапах роста. Благодаря относительно низкому уровню заработной платы научных работников и других специалистов высшей квалификации (следствие длительности стадии богатства) Великобритания сохраняет высокую конкурентоспособность в отраслях, требующих высокой квалификации работников, таких как издательская деятельность, рекламное и консультационное обслуживание, а также становится выгодным местом для размещения заказов на научные исследования. Наконец, значительная часть экспорта Великобритании является результатом эксплуатации природных богатств страны, в основном запасов нефти и газа.

Конкурентоспособность основных отраслей обрабатывающей промышленности и отраслей, производящих продукцию промежуточного потребления, резко снизилась. Уменьшение доли Великобритании в мировом экспортном кластере происходит прежде всего за счет этих отраслей. Британские фирмы также теряют позиции в машиностроении и отраслях, производящих товары массового потребления.

Экономика Великобритании служит подходящей иллюстрацией того, как в результате действия взаимосвязанных причин движется по нисходящей спирали экономика стадии богатства. Потеря позиций одной отраслью ведет к снижению конкурентоспособности нескольких других. Растет безработица. Уменьшение государственных доходов усиливает напряженность бюджета, что приводит к сокращению расходов на образование, научные исследования и разработки, инфраструктуры. Падение уровня среднего дохода отрицательно сказывается на состоянии внутреннего спроса, хотя спрос на предметы роскоши сохраняет определенную устойчивость.

В последние годы в Великобритании отмечались оживление экономики и ускорение темпов роста производительности, что связывают с ломкой структуры и уменьшением размеров предприятий в промышленности. Однако еще нельзя с уверенностью утверждать, что подъем будет длительным и британская экономика совершила поворот к выходу из стадии богатства. Важное значение для экономики Великобритании в настоящее время имеют продолжающееся относительное снижение уровня квалификации среднего рабочего, отсутствие необходимого внутреннего спроса на продукцию некоторых отраслей и слабая конкуренция. Требуется десятилетия, чтобы сдвинуть с места и развернуть экономику, застывшую на стадии богатства.

## **ПЕРСПЕКТИВА ПОСЛЕВОЕННОГО ПРОГРЕССА В ЭКОНОМИКЕ**

Страны, достигшие наибольших экономических успехов в послевоенный период, постоянно ощущали на себе одновременно и стимулирующее давление,

и неприкрытую враждебность. Они располагали лишь немногими очевидными преимуществами. Германия, Япония и Италия все еще рассматривались как побежденные. Германия и Корея оказались политически разделенными, потерявшими в результате раздела богатые ресурсами территории. Острейший недостаток рабочей силы, огромный рост ее стоимости, чрезвычайно высокие цены на энергоносители и ничтожные размеры доставшихся ресурсов – все это зачастую сопровождалось быстрым подъемом экономики и стремительным прогрессом. И это положение сохранялось до тех пор, пока профессиональная подготовка людских ресурсов и научная база производства оставались достаточными или быстро совершенствовались и пока рабочие, служащие, менеджеры и инвесторы имели стимулы для полной реализации своих трудовых и финансовых возможностей, а активная конкуренция на внутреннем рынке содействовала постоянному обновлению производства.

Однако, как бы ни шли дела в упомянутых странах в послевоенный период, каждая из них сталкивалась с брошенным ей вызовом, если она хотела сохранить или повысить уровень своего экономического процветания. Противостоять вызову должны были и компании, и правительства. Компании были вынуждены изменять свою производственную стратегию, чтобы завоевать и удержать конкурентное положение на рынке перед лицом усиливающегося давления соперников на международном рынке.

Правительственная политика на различных уровнях – местном, штата или национальном – должна была создать условия, благоприятствующие обеспечению прогрессирующих видов конкурентных приоритетов. И эта политика должна была изменяться с таким расчетом, чтобы отражать меняющиеся конкурентные позиции национальной промышленности.

Анализ стратегии компаний и политики правительства – основная тема двух последующих глав этой книги. Разработав и изложив принципы этого анализа, автор намерен в заключительной главе возвратиться к упомянутым странам для того, чтобы лучше проиллюстрировать свою теорию, подчеркивая при этом наиболее важные проблемы, с которыми сталкиваются фирмы и правительства.

Часть IV

**ПРАКТИЧЕСКИЕ  
ВЫВОДЫ**

## Стратегия компаний

Компании, а не страны находятся на переднем крае международной конкуренции. Им приходится во все возрастающей степени вести конкуренцию в масштабах всего мира. Однако глобализация не заменяет собой важную роль страны. Мы видели, как страна, являющаяся для фирмы местом ее базирования, играет центральную роль в международном успехе фирмы. База, которой фирма располагает у себя дома, определяет ее способность быстро обновлять технологию и методы, делая это в нужных направлениях. База – это место, откуда в конечном счете проистекает конкурентное преимущество и откуда она должна получать поддержку. Глобальная стратегия дополняет и подкрепляет преимущество, созданное на базе своей страны: это уже украшение торта, но не сам торт<sup>1</sup>.

Однако, как бы ни были благоприятны обстоятельства в своей стране, успех нельзя считать обеспеченным. Некоторые фирмы той или иной страны процветают, в то время как другие фирмы той же страны терпят неудачу. Хотя Америка, например, занимает ведущее положение в мире в компьютерах и фирмы ИБМ, "Дайджитал" и "Крей" превосходно показали себя, множество других американских фирм, занимающихся компьютерами, потерпели неудачу или ушли в тень. Японские фирмы занимают господствующие позиции в производстве небольших копировальных аппаратов. Однако "Кэнон" и "Рико" добились большего успеха, чем множество других японских фирм, также конкурирующих в производстве копировальных аппаратов. Если фирма базируется в "правильной" стране, то это, конечно, весьма облегчает дело, но не гарантирует успеха. Если же местом базирования оказывается "не та" страна, то это ставит под вопрос фундаментальные стратегические интересы.

Наиболее важные источники национального преимущества приходится активно изыскивать и использовать, в отличие от низких факторных издержек, которые достигаются просто самим ведением деятельности в данной стране. Фирмы, добившиеся международного успеха, не являются пассивными созерцателями в процессе создания конкурентного преимущества. Те фирмы, которые мы изучали, оказались втянутыми в нескончаемый процесс выискивания

новых преимуществ и борьбы с конкурентами за их сохранение. Они стремятся извлечь максимальную выгоду из той среды, которая их окружает в своей стране. Они предпринимали усилия к тому, чтобы сделать страну своего базирования (и место расположения внутри страны) еще более благоприятной средой для конкурентного преимущества. Наконец, они расширяли преимущества, связанные со своей страной, и компенсировали невыгодные моменты, связанные с ней же, посредством глобальных стратегий, которые выборочно использовали преимущества, имеющиеся в наличии в других странах. Конкурентное преимущество в конечном счете является результатом эффективного сочетания обстоятельств, существующих в стране, и стратегии, которая избрана компанией. Условия той или иной страны могут создать обстановку, в которой фирмы могут достичь конкурентных преимуществ в международном плане, но дело самой компании – воспользоваться или не воспользоваться этой возможностью.

Действия, необходимые для того, чтобы создать и поддерживать конкурентное преимущество в международном плане, – это дело трудное и нередко чрезвычайно неприятное. Есть другие способы достижения прибыльности, такие как поиск покровительства со стороны правительства, "снятие сливок" с рынка при постоянном недоинвестировании и полном воздержании от глобальной деятельности на мировом рынке. Ряд крупных итальянских компаний сегодня, например, имеют весьма высокий уровень прибыльности за счет вмешательства со стороны правительства, устранившего эффективное соперничество. Однако в условиях возрастающей глобальной конкуренции такая альтернатива таит в себе опасность. В Италии, например, снижение внутриевропейских рыночных барьеров станет серьезной угрозой компаниям, которые процветали благодаря ориентации на политическую, а не на экономическую стратегию.

В этой главе мы исходим из той предпосылки, что фирма должна взять прицел на создание и поддержание конкурентного преимущества, сопоставимого с лучшими конкурентами, ведущими деятельность по всему миру. Другая предпосылка состоит в том, что фирма готова пожертвовать легкой жизнью ради достижения подлинного международного преимущества и что она стремится к длительному успеху, а не просто к выживанию или временным выгодам, связанным с пожинанием плодов от своего положения на рынке. Многие из принципов, которые описываются здесь, в равной степени важны и для компаний, ведущих дело только внутри своих стран.

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В МЕЖДУНАРОДНОМ СОПЕРНИЧЕСТВЕ

Наше исследование потребовало детального изучения истории более чем сотни отраслей. Конкретные стратегии, используемые удачливыми фирмами, были различными во всех отношениях. И все же каждая фирма (и национальная отрасль промышленности), которая пользовалась длительным конкурентным преимуществом, проявляла определенные методы поведения, заложенные в его основу. Хотя такие стратегии и различались, их характер и траектория во времени оказались удивительно схожими, отражая те темы, которые разбирались

в главе 2. Наблюдались общие черты в настрое и отношении к конкуренции в рамках отрасли в своей стране, которые отличали их от соперников. Будучи весьма важными для конкуренции внутри страны, эти принципы приобретают еще большее значение благодаря глобальной конкуренции.

1. *Конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен.* Фирмы получают преимущество перед международными соперниками, так как они улавливают новую основу для конкуренции или находят новые и более эффективные средства для ведения конкуренции по-старому. Фирма "Сони" была первой фирмой, применившей транзисторы в радиоприемниках. Фирма "Боинг" стала пионером в выдвижении концепции семейства авиалайнеров и первая в своей отрасли стала напористо конкурировать на глобальной основе. Фирма "Ямаха" перешла к автоматизации производства прежде изготовлявшихся вручную фортепьяно. Фирмы "Сэндвик" и "Атлас Копко" первыми выдвинули так называемый "шведский метод" ведения горных работ. История практически каждой фирмы, являющейся мировым лидером в своей отрасли, открывает нам примеры таких продуманных решений и достижений.

Введение новшеств, если подходить к делу стратегически, определяется здесь в самом широком смысле. Оно включает не только новые технологии, но и новые методы делать что-либо, которые иногда кажутся совсем заурядными. Введение новшеств может проявиться в новой конструкции изделия, в новом производственном процессе, в новом подходе к маркетингу или в новом способе обучения или организации. Оно может захватывать практически любой вид деятельности в цепочке создания ценностей.

На международных рынках новшества, которые приносят конкурентное преимущество, предвосхищают потребности не только у себя дома, но и за рубежом. Некоторые новшества создают конкурентное преимущество, когда фирма обнаруживает совершенно новую потребность у покупателей или обслуживает тот сегмент рынка, который соперники обошли вниманием. Преимущество возникает благодаря тому, что иностранные конкуренты зачастую медлят с эффективным ответом. Японские фирмы, например, достигли преимущества во многих отраслях благодаря тому, что делали упор на менее крупные, компактные и менее производительные варианты изделий, к которым их иностранные конкуренты относились пренебрежительно, считая их менее важными и менее прибыльными. Новшества, которые ведут к конкурентному преимуществу, часто основываются на новых методах или технологии, которые делают существующие оборудование и производственные сооружения устаревшими. Соперники медлят с ответом, опасаясь ускорить процесс устаревания сделанных ими в прошлом капиталовложений.

Страна базирования фирмы неотделима от процесса выявления возможностей для новшеств и успешного их использования. Задача частично заключается в том, чтобы наилучшим образом использовать существующую в стране среду для введения новшеств и преодоления организационной инертности в их использовании.

2. *Конкурентное преимущество затрагивает всю систему создания ценностей.* Система создания ценностей – это весь набор видов деятельности, увлека-

емых в процесс создания изделия и его использования, охватывающий цепочки ценностей фирмы, поставщиков, посредников, покупателей. Тесный и непрерывный взаимообмен с поставщиками и посредниками составляет неотъемлемую часть процесса создания и поддержания преимущества. Конкурентное преимущество часто приходит как результат постижения новых путей в деле формирования всей цепочки ценности и управления ею. Фирмы перестраивают или сливают воедино свою деятельность с деятельностью поставщиков, модифицируют стратегии в отношении посредников, комбинируют или соединяют свою деятельность с деятельностью покупателей.

Хорошим примером является итальянская компания по производству одежды "Бенеттон". Выпуск продукции ведется через сеть принадлежащих фирме и независимых производственных единиц, тесно связанных с розничными торговцами, имеющими от них разрешение на продажу их товара и использующими самые современные информационные системы. Во всех звеньях системы ценностей фирма "Бенеттон" перепланировала свои формы деятельности с целью свести к минимуму запас товаров, обеспечить быструю доставку и сделать возможным быстрый отклик на веяния моды. Например, одежда сначала изготавливается, а окрашивается только после того, как более точно определяются тенденции в использовании цветовой гаммы. Чтобы держать под контролем запас товара и ускорить поставку, розничные торговцы могут заказывать только фиксированный ассортимент товара. Разрешение на продажу товара предоставлено розничным магазинам различного профиля, сориентированным на разные сегменты рынка, включая рынок детских товаров.

О важном значении всей системы ценностей для конкурентного преимущества свидетельствует преобладание такого явления, как создание кластеров. Наличие в данной стране поставщиков и потребителей мирового класса является важным достоинством и ассоциируется с международным преимуществом в бесчисленных отраслях. Наиболее сильные конкурентные преимущества часто возникают благодаря кластерам, которые локализованы географически.

Фирмы должны вести конкуренцию в таких формах, которые используют наличие национального кластера. Чтобы поддерживать преимущество, фирмам часто приходится создавать или расширять эти кластеры, содействуя воспитанию более разборчивого спроса у потребителей или поощряя внедрение в родственные отрасли.

*3. Конкурентное преимущество поддерживается только благодаря непрерывным улучшениям.* Мало есть таких конкурентных преимуществ, которые нельзя было бы скопировать. Корейские фирмы встали вровень с японскими фирмами в способности вести массовый выпуск стандартных цветных телевизоров и видеоманитов. Бразильские фирмы обладают технологией и дизайном, сравнимыми с итальянскими, в производстве кожаной обуви на каждый день.

Если фирмы (и национальные отрасли промышленности) остаются неподвижными, то их в конце концов обгоняют соперники. Иногда удается годами или десятилетиями удерживать однажды завоеванные и закрепленные конкурентные позиции даже после прекращения улучшений, полагаясь на преимущества первопроходца, такие как сложившиеся отношения с клиентом, эффект масштаба при существующей технологии и лояльность со стороны посредников. Однако



более динамичные соперники с течением времени находят способ обойти эти преимущества, изобретая более эффективный или дешевый способ ведения дела. Так, например, британские, а затем и американские фирмы за какой-нибудь десяток лет потеряли свои позиции почти вековой давности на рынке станков, когда иностранные соперники воспользовались новой компьютерной технологией. По аналогичной причине германские фирмы потеряли лидерство в фотоаппаратах, когда японские фирмы более напористо приступили к созданию аппаратов класса однообъективных зеркалок и внедрению электроники. В судостроении же японским фирмам пришлось уступить значительную долю, когда процесс усовершенствований замедлился и корейские фирмы скопировали их стратегию при более дешевой рабочей силе.

Однажды достигнутое преимущество поддерживается только путем непрерывного поиска других, более эффективных способов ведения дела и посредством постоянного внесения изменений в поведение фирмы в рамках ее общей стратегии. Фирма, ведущая конкуренцию на основе стратегии дифференциации, например, должна находить целый поток новых способов, которыми можно было бы дополнить принятую ею дифференциацию или как минимум улучшить ее эффективность в проведении дифференциации старыми способами. Однако потребность в непрерывном введении новшеств вступает в противоречие с организационными нормами в большинстве компаний. Фирмы предпочли бы избежать перемен. В особенности в фирме, успешно ведущей дела, всегда существуют мощные силы, которые работают против внесения поправок в стратегию. Прежние подходы институционно закреплены в процедурах и формах управленческого контроля. Созданы специализированные сооружения. Персонал обучен одному определенному способу поведения. В силу стихийного отбора привлекаются новые работники, которые верят в существующие способы ведения дела и особенно подходят для их воплощения в жизнь. Стратегия становится почти религией, и тот, кто ставит под вопрос какой-либо ее аспект, воспринимается чуть ли не как еретик. Информация, которая могла бы бросить вызов действующим подходам, отсеивается или игнорируется. Лица, бросающие вызов устоявшейся мудрости, изгоняются или изолируются. По мере того как организация приобретает зрелость, ее потребность в стабильности и надежности, похоже, возрастает.

Необходимо сильное давление, чтобы противодействовать этим силам. Редко такое давление появляется исключительно внутри самой организации. Компании редко претерпевают изменения спонтанно; окружающая среда дает им встряску или вынуждает их к переменам. Компания должна подвергаться внешним давлениям и стимулам, которые создадут мотивацию и определяют потребность действовать. Она должна создать побудительный толчок к переменам. То, каким образом компания решает определить свое место в собственной стране и за ее пределами, является важным инструментом для достижения перемен.

Трудность введения новшеств приводит к тому, что зачастую катализаторами нововведений выступают те, кто является аутсайдером по отношению к фирме, отрасли, сложившейся социальной структуре, или те, кто имеет свою базу за рубежом. Аутсайдеры могут подметить изменения, которые остаются незаме-

ченными или противоречат общепринятой мудрости. Аутсайдеры не привязаны накрепко к прежним стратегиям, и их отнюдь не волнует то, как бы не поломать устоявшийся ход дел в отрасли или общественные нормы. Каким образом компания и ее руководство могут повести себя как аутсайдеры, представляет собой интересную проблему. Вопрос о том, смогут ли роль аутсайдера сыграть фирмы внутри данной страны, а не фирмы из-за рубежа, в большой степени повлияет на то, будет ли эта отрасль в данной стране развиваться.

4. *Поддержание преимущества требует совершенствования его источников.* Конкурентное преимущество компании может проистекать из любой деятельности в цепочке ценности, начиная с разработки изделия и кончая послепродажным обслуживанием. Источники преимущества различаются в отношении способности сохранять длительное действие. Стоимость основных факторов, действующих в фирме, порядок ведения дел в фирме, не требующий сложных процедур в обращении с собственностью, и рассчитанные на разовое использование проектные концепции дают такие преимущества, которые легко скопировать. Преимущества же более высокого порядка и более длительного действия подобны прочно утвердившимся фирменным знакам, являющимся результатом многолетних усилий по завоеванию рынка или специальных приемов в вопросах обращения с собственностью. Например, корейским фирмам, выпускающим изделия электроники, еще предстоит выработать прочные преимущества. Они ведут конкуренцию главным образом на основе уровня оплаты рабочей силы, используя японское производственное оборудование и японские и американские детали. Американские компании, занимающиеся крупномасштабным выпуском компьютеров, напротив, обладают значительно более пригодными к длительному удержанию преимуществами, включая экономию, возникающую в результате накапливающихся крупных вложений в НИОКР, способность разрабатывать собственное программное обеспечение ЭВМ, стабильную сеть пунктов обслуживания, издержки на содержание которой снижаются благодаря наличию большого числа машин, и верность фирме со стороны потребителя, возникающую по причине существенных расходов при переходе к новой фирме, поскольку в этом случае потребовалось бы обеспечить совместимость класса изделий.

Преимущества более низкого порядка являются, как правило, статичными и пассивными. Они могут быть воспроизведены путем простого подражания. Стоимость факторов подвержена резким колебаниям. В глобальной конкуренции преимущества, связанные со стоимостью факторов, также могут быть быстро сведены к нулю, когда иностранные фирмы размещают свои предприятия в стране базирования данной фирмы либо получают оттуда сырье или комплектующие изделия. Иностранные конкуренты копируют производственный процесс и покупают то же самое производственное оборудование. Преимущества, связанные с издержками производства и другими моментами более низкого порядка, не только не поддаются длительному удержанию, но и к тому же обычно строятся на предположении, что конкуренция ведется на базе цен в тех сегментах отрасли, которые чувствительны к ценам. Такие сегменты часто бывают особенно уязвимы в случае появления на арене новых конкурентов. Корейская строительная промышленность, например, сталкивается с жестким соперничеством со стороны Таиланда и Филиппин ввиду своей неспособности

достаточно быстро двигаться от трудоемких инфраструктурных проектов к проектам, в большей степени связанным с технологией, и к обрабатывающим предприятиям.

Более длительные конкурентные преимущества обычно зависят от обладания хорошо подготовленными людскими ресурсами и внутренними техническими возможностями. Они требуют непрерывных вложений в специализированные навыки и активы, так же как и постоянных изменений. По этим причинам стратегии дифференциации, предусматривающие высокое качество изделий, передовые потребительские свойства, высокий уровень обслуживания и поток новых усовершенствований в изделиях, обычно более долговечны, чем стратегии, основанные на снижении издержек, даже те, которые полагаются на эффект масштаба или крупные начальные капиталовложения. Эти стратегии могут быть скопированы конкурентами, которые покупают самое современное оборудование и производственные сооружения.

Поддержание преимущества требует, чтобы фирма постоянно предпринимала раньше, чем ее соперники, шаги в сторону расширения своих источников преимущества и особенно в сторону их совершенствования. Обладание большими источниками преимуществ означает, что подражателю придется добиваться сравнимого уровня по большему числу показателей. Совершенствование источников означает, что подражателю труднее будет сравниться по каждому из них.

Напротив, рискованное дело – полагаться на преимущества менее сложного свойства. Если национальная отрасль промышленности перестанет прогрессировать в сторону более передовых форм конкурентного преимущества, ее, вероятнее всего, обгонят. Итальянские изготовители бытовых приборов весьма успешно конкурировали по уровню издержек производства при продаже приборов среднего размера и компактных приборов, производимых в Италии, и на базе управленческих контрактов – при продаже через широкие сети магазинов. Они, пожалуй, слишком долго полагались на эту стратегию. Германские конкуренты в последнее время укрепляют свои позиции на основе создания более дифференцированных изделий и утверждения репутации фирменных знаков.

Поддержание конкурентного преимущества может, пожалуй, потребовать, чтобы компания сделала свои преимущества менее длительного свойства устаревшими даже в то время, когда они еще остаются преимуществами. Например, пойдя на автоматизацию и устранив тем самым значительную долю преимуществ, связанных со сравнительно низкооплачиваемой и высокопроизводительной рабочей силой, и конкурируя в дифференцированных разновидностях изделий в то время, когда еще успешно шли дела с продажей стандартизованных дешевых изделий, японские фирмы смогли удержать преимущество во многих отраслях.

Поддержание конкурентного преимущества требует, чтобы фирма практиковала по отношению к себе разновидность того, что Шумпетер назвал "созидательным разрушением". Она должна разрушать свои старые преимущества путем создания новых. Если этого не произойдет, то это сделает какой-нибудь конкурент<sup>2</sup>.

Совершенствование преимущества в еще более острой форме вступает в коллизию с организационными проблемами, которые описаны ранее. Трудность осуществления организационных перемен, в особенности таких, которые приходят на смену старым подходам, означает, что повышение стоимости факторов, крепкая национальная валюта или отдельные другие неблагоприятные моменты, связанные с факторами, могут на деле стать скрытым благом. Они подталкивают организацию к повышению производительности, совершенствованию изделий и глобализации стратегии. Результатом является более способная к длительному удержанию конкурентная позиция. Таков опыт десятков отраслей в Швейцарии и Германии, где фирмы начинали действовать в передовых сегментах и/или внедряли сложные автоматизированные процессы, чтобы компенсировать высокие затраты на оплату труда.

Руководитель компании должен создать обстановку, в которой расширение и совершенствование преимущества рассматриваются как нечто нормальное и ожидаемое. Например, нормой должно быть принятие мер на раннем этапе в качестве реакции на давление факторных издержек, а не пассивная надежда на то, что политика правительства обратит их действие вспять. На практике такую реакцию на перемены трудно осуществить изнутри. Руководитель должен создать атмосферу, которая высвечивает необходимость совершенствования и требует, чтобы оно происходило. Осознание своего места в конкурентной борьбе должно помочь постижению и использованию возможностей для совершенствования конкурентного преимущества.

5. *Поддержание преимущества в конечном счете требует глобального подхода к стратегии.* Фирма не может долго поддерживать преимущество в международной конкуренции, не используя и не расширяя свои преимущества, связанные с базированием в своей стране, с помощью глобального подхода к стратегии. Глобальный подход дополняет преимущества, связанные с базированием в своей стране, и помогает свести на нет связанные с этим же неблагоприятные моменты. Германские химические компании применяют в широких масштабах производство за рубежом и разбросанную по всему миру сбытовую сеть, чтобы укрепить свое лидирующее положение; то же самое делают швейцарские фармацевтические компании, шведские производители грузовиков и японские фирмы, выпускающие бытовую электронную технику.

Глобальный подход к стратегии включает в себя ряд элементов, которые рассматривались в главе 2. Во-первых, он явно означает, что необходимо продавать свой товар во всем мире, а не только на внутреннем рынке. Причем международный сбыт рассматривается не как дополнение к основному бизнесу, а как неотъемлемая составная часть стратегии. Фирма создает себе международно признанную торговую марку и устанавливает международные каналы сбыта, которые она контролирует. Во-вторых, глобальная стратегия включает в себя размещение тех или иных видов деятельности в других странах с целью воспользоваться местными преимуществами, компенсировать определенные неблагоприятные моменты или облегчить проникновение на местный рынок. В-третьих, – и это особенно важно – глобальная стратегия включает координацию и интеграцию различных видов деятельности в масштабах всего мира с целью достичь эффекта масштаба или эффекта, связанного с более широкими

познаниями, использовать блага устойчивой репутации фирменного знака и обслуживать международных покупателей. Простое ведение операций за рубежом не равнозначно глобальной стратегии, если не имеет места такого рода интеграция и кооперация. Преимущества, извлекаемые из глобальной сети, служат дополнением к преимуществам, связанным с базированием в своей стране, и придают им более длительный характер. Масштабы дела, связанные с продажей товара во всем мире, могут, например, позволить выделять более значительные ассигнования на НИОКР, ориентируя их на покупателей и поставщиков с более высокими запросами.

Компания должна переходить к глобальной стратегии, как только ее ресурсы и конкурентное положение позволят сделать это, если она ведет конкуренцию в отрасли глобального значения. Высокая стоимость капитала у себя дома, высокая стоимость факторов в своей стране и крепкая валюта не могут служить оправданием для уклонения от глобальной конкуренции. При наличии глобальной стратегии неблагоприятные моменты такого рода могут быть обойдены. Однако участие в глобальной конкуренции не заменяет собой улучшений и новшеств у себя дома. Как мы позже увидим, тот, кто слишком полагается на деятельность в других странах, ставит под угрозу длительное сохранение конкурентного преимущества фирмы.

## **КОНТЕКСТ, В КОТОРОМ ДЕЙСТВУЕТ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Эти императивы конкурентного преимущества составляют умонастроение, которого нет во многих компаниях. В самом деле, действия, необходимые для создания и поддержания преимущества, не представляют собой естественных актов. В большинстве компаний ценится стабильность, а не перемены. Заботой становится защита старых идей и методов, а не создание новых.

Долгосрочная задача для любой фирмы заключается в том, чтобы поставить себя в такое положение, в котором она, скорее всего, сможет постичь и более всего сможет выполнить те императивы конкурентного преимущества, которые описаны выше. Это задача нелегкая, поскольку склонность к поддержанию старых моделей поведения все еще сильна. Одна из проблем заключается в том, чтобы вывести компанию на новый рынок и на использование технологических возможностей, которые не всегда легко распознавать. Другая проблема – это подготовка к переменам путем повышения и совершенствования квалификации персонала и улучшения научной и информационной базы фирмы. Наконец, наиболее важной задачей является преодоление самодовольства и инерции, чтобы действовать исходя из новых возможностей и обстоятельств.

Задача перехода к действиям в конечном счете выпадает на долю руководителя фирмы. Много внимания справедливо обращалось на то, сколь важно иметь руководителей, наделенных способностью перспективно мыслить для достижения непривычного организационного успеха. Наше исследование открыло много примеров таких перспективно мыслящих людей, которые оказали большое влияние на свои компании и отрасли. Некоторые из этих имен, возможно, зна-

комы (Томас Дж. Уотсон, Уиллис Кэрриер, Акио Морита, Кодзи Кобаяси, Карл Дуисберг, Роберт Бош, Эмиль Бэррелл и Роберт Сульцер), в то время как другие менее известны (Гаэтано Барбьери, Генри Уайлд и Фридрих Кёниг).

Но откуда руководитель получает свое видение перспектив и как оно передается для того, чтобы вызвать организационные достижения? Большие руководители испытывают влияние окружения, в котором они работают. Введение новшеств происходит потому, что среда у себя в стране создает стимулы к этому. Нововведения имеют успех, если обстановка у себя в стране поддерживает этот процесс или даже вынуждает к этому. Правильная среда не только формирует собственные взгляды и приоритеты руководителя, но и образует тот катализатор, который позволяет руководителю преодолевать инерцию и осуществлять организационные перемены. Крупные руководители появляются в разных отраслях и разных странах отчасти потому, что обстоятельства в той или иной стране привлекают и стимулируют их: перспективно мыслящие деятели в области производства бытовой электроники сосредоточены в Японии, в химической и фармацевтической промышленности – в Германии и Швейцарии, а в компьютерной технике – в США. Руководство – это важная предпосылка любой истории успеха, однако одного этого недостаточно. Во многих отраслях обстановка в своей стране дает очевидное преимущество перед иностранными конкурентами. Руководство является часто решающим фактором в отношении того, какая конкретная фирма (или фирмы) его использует.

В более широком смысле способность той или иной фирмы к нововведениям в значительной степени связана с той средой, воздействию которой она подвергается, с источниками информации, которые она имеет в своем распоряжении, и с теми видами задач, которые она ставит перед собой. Поиск "тихой гавани" и удобных отношений с клиентами ведет лишь к закреплению сложившегося ранее образа действий. Сохранение поставщиков, которых "держишь на привязи", ведет к деградации одного из источников стимулов, поддержки и более глубокого понимания проблем. Лоббирование против установления жестких стандартов по качеству изделий служит неверным сигналом для данной организации в отношении норм и целевых установок.

Нововведения развиваются благодаря давлению и трудным задачам. Они возникают также благодаря выбору правильных задач для решения. Существенная роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы создать такую среду, которая будет соответствовать этим условиям. Один из существенных элементов задачи состоит в том, чтобы воспользоваться имеющимся в своей стране в данный момент "ромбом" для ведения конкуренции в своей отрасли.

### **Давление в пользу новшеств**

Компания не должна стараться избегать давления и обходить сложные проблемы. Следует пользоваться тем, что имеется в стране базирования для создания побудительного толчка к нововведениям. Некоторые из способов достижения этого заключаются в следующем.

*Продавать тем покупателям и через те каналы сбыта, которые предъявляют наиболее высокие требования. Некоторые покупатели (и посредники) стимули-*

руют скорейшее усовершенствование, поскольку они обладают знаниями и ожидают товар с наилучшими характеристиками. Они установят тот стандарт, на который будет равняться организация, и станут источником наиболее ценной обратной связи. Знающие и требовательные покупатели и посредники не обязательно должны являться единственными клиентами фирмы, и исключительное фокусирование на них может без нужды уменьшить прибыльность в дальней перспективе. Однако обслуживание группы таких покупателей, выбранных из-за того, что их потребности ставят сложные задачи перед принятым фирмой подходом к конкуренции, должно быть неотъемлемой частью любой стратегии.

*Выискивать покупателей с наиболее трудно удовлетворимыми потребностями.* Покупатели, которым приходится иметь дело с наиболее трудными операционными требованиями (такими, как климат, потребности в обслуживании или длительность работы), которые сталкиваются с неблагоприятным уровнем стоимости факторов в своем деле, создающим необычно сильный стимул к получению высокой отдачи от изделий, и которые испытывают особенно жесткую конкуренцию или ведут конкуренцию на основе стратегий, предъявляющих особенно суровые требования к изделию или услугам фирмы, – это те покупатели, которые представляют в своем лице лабораторию (и источник давления) для повышения качества изделий и услуг и для расширения диапазона свойств изделий. Таких покупателей нужно выделять. Они становятся частью программы фирмы в области НИОКР.

*Сделать нормой превышение самых жестких регламентационных барьеров или стандартов качества изделия.* Некоторые местности (или отрасли, являющиеся потребителями изделия) могут предъявлять особо жесткие требования к качеству изделия, допустимым пределам загрязнения, уровню шума и т.д. Жесткие регулирующие стандарты – это не препятствие, а удобная возможность на раннем этапе пойти по пути совершенствования изделий и процессов. Более старые и упрощенные модели можно продавать в других местах.

*Иметь источником снабжения самых передовых и осуществляющих международный бизнес поставщиков, базирующихся в данной стране.* Поставщики, которые сами обладают конкурентным преимуществом, а также глубоким пониманием дела, достигаемым в результате деятельности за рубежом, будут подталкивать фирму к улучшениям и совершенствованию, а также поделятся знаниями и окажут помощь в достижении этого.

*Относиться к работающим как к постоянному персоналу.* Когда сотрудники рассматриваются как постоянные работники, а не как лица, которых можно принять и уволить в любой момент по своему усмотрению, возникают такие силы, которые действуют в сторону совершенствования и длительного сохранения конкурентного преимущества. К найму новых сотрудников подходят с тщательностью, и прилагаются постоянные усилия к тому, чтобы улучшить производительность вместо увеличения числа работающих. Обучение персонала ведется на постоянной основе с целью поддержания более сложных конкурентных преимуществ. Сотрудников переключают на выполнение новых функций, вместо того чтобы их увольнять. Стимулируется выдвижение идей относительно новых изделий и связанной с профилем фирмы диверсифика-

ции, с тем чтобы по новому использовать квалифицированную рабочую силу.

Профсоюзы, со своей стороны, также должны изменить свой образ мышления. Должны устраняться препятствия к улучшению производительности труда, перемещениям на рабочих местах и продвижению в соответствии с заслугами.

*Устанавливать для себя выдающихся конкурентов в качестве стимула к совершенствованию.* Те конкуренты, которые наиболее близки к тому, чтобы сравниться с данной компанией по конкурентным преимуществам или превзойти их, должны стать стандартом для сравнения. Такие конкуренты могут быть источником познания, а также мощным стимулом для того, чтобы преодолеть местнические заботы и создать мотивацию для изменений во всей организации. Они становятся общим противником, которого надо превзойти. Фирма "Коматцу" (Япония), например, долго относилась подобным образом к фирме "Катерпиллар" (США), и поставленная цель — обогнать фирму "Катерпиллар" — стала источником замечательных улучшений качества изделий фирмы "Коматцу", ее производительности и в ее отношениях с посредниками.

Здесь не имеется в виду, что фирма должна подражать таким конкурентам, ибо стратегии, основанные на подражании, редко бывают успешными. "Коматцу" ведет конкурентную борьбу иным способом, отличным по основным направлениям от методов фирмы "Катерпиллар". Тем не менее выдающиеся конкуренты должны служить в качестве образца для сравнения и источника мотивации. Вместо этого компании имеют склонность сравнивать себя с такими конкурентами, на фоне которых они выглядят благоприятно. Это только усиливает самодовольство и инерцию.

Эти предписания могут показаться противоречащими тому, что человек чувствует интуитивно. Идеалом, казалось бы, должна быть стабильность, протекающая от послушных клиентов, "находящихся на привязи", зависимых поставщиков и сонных конкурентов. Такой поиск спокойной жизни (понятный инстинкт!) побудил многие компании покупать прямых конкурентов или вступать с ними в альянсы. В закрытом, статичном мире монополия действительно была бы самым удобным и выгодным решением для компании.

На деле же, однако, конкуренция динамична. Фирмы будут проигрывать по отношению к другим фирмам, которые приходят из более динамичной среды. Хорошие менеджеры всегда ходят немножко в страхе. Они уважают и изучают конкурентов. Настрой на решение сложных задач является частью правил, действующих в такой организации. Организация, которая более всего ценит стабильность и намеренно уклоняется от конкуренции, порождает инертность и становится уязвимой. Некоторые компании лишь на словах поддерживают тот миф, что они верят в конкуренцию. Успех достигается там, где этот миф превращается в реальность.

Если бы конкуренция велась лишь внутри своей страны, то необходимость иметь дело с мощными клиентами и жесткими конкурентами, казалось бы, должна была повлечь за собой более низкий уровень прибыльности компании из-за большой мощи покупателей и острого соперничества. Однако даже в конкуренции на внутреннем рынке достижение конкурентного преимущества позволяет фирме превзойти достижения, имеющиеся в отрасли. Фирме нет нужды обслуживать только лишь требовательных покупателей, не следует



ей и конкурировать напропалую с любым соперником. При выискивании моментов давления и сложных задач цель состоит в том, чтобы создать условия, в которых конкурентное преимущество может быть сохранено. Возникающее на короткий срок давление трудностей ведет к долгосрочной способности удерживать преимущество.

В глобальной конкуренции давление со стороны требовательных местных покупателей и способных поставщиков, а также агрессивное соперничество на внутреннем рынке еще более ценны и необходимы для обеспечения долгосрочной прибыльности. Жесткая структура отрасли у себя в стране создает преимущество в рамках этой же отрасли в международном масштабе. Напротив, в случае, когда в своей стране налицо удобная, легкая база, это делает фирму уязвимой по отношению к соперникам, которые у себя дома действуют в условиях большего динамизма.

Страна базирования с требовательными покупателями, жесткими потребностями и способными конкурентами представляет собой, таким образом, явное преимущество для фирмы. Фирма должна, однако, активно добиваться такого положения, при котором она в состоянии воспользоваться благами всего этого. Если у фирмы нет побудительных моментов для улучшений и введения новшеств, она должна их создать.

### **Своевременно подметить назревающие перемены**

Помимо стимулов к нововведениям одним из наиболее важных преимуществ, которыми может располагать отрасль, является распознавание на раннем этапе потребностей, внешних сил и тенденций, которые для других остались незамеченными, но которые будут иметь важное значение. Японские фирмы заблаговременно и четко осознали важность эффективного использования энергии. Американские фирмы часто делали скачок, выявив потребность в новых услугах, что давало им фору во многих отраслях обслуживания. Способность лучше разобраться в тенденциях развития и понять "сигналы раннего предупреждения" ведет к конкурентному преимуществу. Фирмы получают выгодное конкурентное положение прежде, чем их соперники заметят открывающуюся возможность (или угрозу) и смогут прореагировать.

Более отчетливое или раннее распознавание возможностей для новых стратегий частично может быть связано с самим фактом пребывания в нужной стране в нужное время. Однако фирма имеет возможность более активно ставить себя в положение, позволяющее ей видеть сигналы перемен и действовать в соответствии с ними. Она должна правильно найти фокус или такое местоположение в стране, чтобы быть в состоянии преодолеть действие фильтров, искажающих или ограничивающих поток информации.

*Распознавать и обслуживать покупателей (и посредников), чьи потребности предвосхищают потребности других.* Некоторые покупатели столкнутся с новыми проблемами или будут иметь новые потребности раньше, чем другие, по причине демографии, расположения, отрасли или стратегии. Больницы, занимающиеся обучением медицинского персонала, специализируются обычно на лечении

наиболее трудных больных и первыми экспериментируют с новыми медицинскими методами и оборудованием. Клиенты, у которых наиболее остро стоит проблема нехватки рабочей силы, будут больше других настроены на приобретение нового оборудования для автоматизации или использование деловых услуг, экономящих затраты труда.

Покупателей, чьи потребности опережают потребности других, нужно распознавать, ставить их на приоритетное место и развивать с ними отношения. Менеджеры на всех участках, так же как и главный руководитель фирмы, должны регулярно поддерживать с ними прямой контакт.

*Исследовать всех появляющихся новых покупателей или посредников.* Именно новые типы покупателей или посредников часто открывают возможность перемен в конкурентном положении. Раннее появление в США рынка товаров для жителей пригородных районов, например, создало многим отраслям возможность выпуска новых изделий, таких как инструменты для всякого рода работ типа "сделай сам", которые потом проникли и на внешние рынки.

*Отыскивать местности, где жесткое регулирование превосходит то, что позже будет введено в других местах.* Некоторые регионы и города явно опережают другие в стандартах озабоченности социальными проблемами, такими как безопасность, охрана окружающей среды и т.п. Вместо того чтобы избегать такие районы, как это делают некоторые компании, их нужно выискивать. Фирма должна определить для себя самой, что ее целью является удовлетворить или превзойти их стандарты. Преимущество появится по мере того, как другие регионы, а в конечном счете и другие страны станут менять свои предписания, следуя примеру передовых.

*Вскрывать и высвечивать тенденции в стоимости факторов.* Рост стоимости отдельных факторов или других составляющих в издержках производства может быть сигналом в отношении возможности в будущем одним прыжком опередить конкурентов с помощью нововведений, рассчитанных на более эффективное маневрирование факторами или на то, чтобы совсем их избежать. Фирме следует знать, на каких рынках или в каких регионах такие тенденции проявятся в первую очередь.

*Поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами и пулами наиболее талантливых людей.* Фирма должна распознавать те места в стране, где создаются наилучшие новые знания, имеющие отношение или могущие иметь отношение к данной отрасли. В равной степени важно распознавать те школы, учреждения и другие компании, где обучаются наилучшие специализированные людские ресурсы, необходимые в отрасли. Регулярный набор персонала из лучших школ или других учебных заведений – это прекрасный способ привнесения в компанию новых идей и навыков.

*Изучать всех конкурентов, особенно новых и необычных.* Соперники иногда первыми открывают новые идеи. Новаторами часто являются менее крупные, более сконцентрированные на узком направлении конкуренты, которые являются новичками в отрасли. Или же это фирмы, возглавляемые менеджерами, ранее работавшими в других отраслях и не связанными "стандартной мудростью". Трудность перемен, о которой говорилось раньше, означает, что аутсайдеры, у которых нет шор, мешающих им видеть новые возможности, и которые

меньше видят сдерживающих моментов при отказе от старой практики, часто выступают в качестве новаторов в отраслях. Фирме следует выделить наиболее дальновидных или необычных конкурентов для особого изучения, включая иностранных, которые, возможно, пользуются благами весьма непохожих условий базирования у себя в стране. Цель состоит как в том, чтобы научиться кое-чему у конкурентов, так и в том, чтобы выработать стратегию, направленную на противостояние им.

*Вводить некоторых аутсайдеров в состав руководства.* Внедрение нового мышления в процессе менеджмента часто ускоряется присутствием одного или нескольких аутсайдеров – менеджеров из других компаний или отраслей или из дочерних отделений иностранной компании. Хотя для накопления навыков желательно развитие руководства в основном за счет внутренних ресурсов, регулярные усилия по привнесению новых перспектив руководства благотворно скажутся на процессе введения новшеств.

### **Взаимообмен в пределах национального кластера**

Фирма обретает важное конкурентное преимущество от наличия в стране ее базирования покупателей, поставщиков и смежников мирового класса. Они позволяют лучше разобраться в будущих потребностях рынка и будущем развитии техники. Они содействуют созданию атмосферы перемен и улучшений и становятся партнерами и союзниками в процессе внедрения инноваций. При наличии в стране сильного кластера это снимает преграды потоку информации и делает возможным более глубокий и более открытый контакт, чем это возможно, когда имеешь дело с иностранными фирмами. Еще важнее, если фирма является частью кластера в небольшой географической зоне.

*Покупатели, посредники и поставщики.* Первое препятствие, которое нужно преодолеть, когда пользуешься преимуществами участия в кластере у себя дома, – это необходимость выработать правильное отношение, то есть признать, что покупатели и поставщики являются союзниками в международной конкуренции, а не просто одной из сторон в сделке. Фирме следует стремиться к тому типу взаимодействий с другими отраслями в кластере, о котором говорилось в главах 3 и 4:

- регулярный контакт на уровне высшего руководства;
- официальный и постоянный взаимодействие между исследовательскими организациями;
- взаимность в том, чтобы выступать в качестве места тестирования новых видов изделий или услуг;
- сотрудничество в проникновении на иностранные рынки и их обслуживании.

Работа с покупателями, поставщиками и посредниками включает оказание им помощи в повышении и расширении их собственных конкурентных преимуществ. Их здоровье и сила будут лишь повышать способность ускорять темп нововведений в самой фирме. Открытое общение с местными покупателями и поставщиками и получение на более раннем этапе доступа к новому оборудо-

ванию, услугам и идеям имеют важное значение для поддержания конкурентного преимущества. Такое общение будет более свободным, более своевременным и более плодотворным, чем это обычно возможно с иностранными фирмами.

Поощрение покупателей и поставщиков у себя в стране к участию в глобальной конкуренции и оказание им помощи в этом является составной частью задачи их совершенствования. Местные покупатели и поставщики компании в итоге часто не могут удержать конкурентное преимущество, если только они не будут вести глобальную конкуренцию. Покупатели и поставщики нуждаются в давлении со стороны конкурентов в мировом масштабе, для того чтобы самим продвигаться вперед. Попытки удержать их "на привязи" и помешать им продавать свои изделия за границей в конечном счете обернутся во вред самой фирме.

Может показаться, что покупатели и поставщики, разворачивающие международную деятельность, рискуют оказаться втянутыми в более тесные отношения с иностранными фирмами. Такого рода озабоченность, хотя она и естественна, отражает статичный и чрезмерно узкий взгляд на конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество проистекает из постоянного усовершенствования и нововведений. Забота о защите сегодняшних секретов менее важна, чем создание завтрашних.

Пытаться помешать местным поставщикам продавать оборудование нынешнего поколения за пределами страны – значит смотреть назад. Это будет поощрять усилия, направленные на защиту старых преимуществ, а не на создание новых и в конечном счете приведет к нанесению ущерба позиции фирмы. Так происходило много раз в истории английской промышленности. Результат всегда был один и тот же – иностранные поставщики получали стимул выйти на рынок и внедрять новшества, в то время как английские поставщики становились неконкурентоспособными. Опасливый подход к тому, чтобы поощрять местных покупателей к продаже или даже производству своих изделий за границей равным образом означает: смотреть назад, а не вперед. Гораздо лучше подвергнуть себя воздействию со стороны более требовательных местных покупателей и выработать способность оказывать им услуги также и в зарубежных странах. Покупатели и поставщики в своей стране, ведущие дело в международном масштабе и обладающие соответствующим кругозором, позволят фирме лучше разобраться в международных, а не только внутренних потребностях и технических возможностях. Покупатели и поставщики, которых не держат "на привязи", будут также побуждать фирму к улучшению и совершенствованию, а это единственный способ сохранения конкурентного преимущества.

Ориентация на более тесные вертикальные отношения только начинает пробивать себе дорогу во многих американских компаниях, хотя она представляет собой вполне обычное дело в японских и шведских компаниях. Взаимообмен с покупателями, посредниками и поставщиками всегда влечет за собой некоторое напряжение, поскольку неизбежно возникает необходимость торговаться с ними по поводу цен и услуг. В глобальных отраслях, однако, конкурентное преимущество, достигаемое благодаря взаимнообмену, более чем компенсирует некоторые потери в удобстве совершения сделок. Взаимообмен дол-

жен создавать не зависимость, а взаимозависимость. Фирме следует работать с группой поставщиков и клиентов, а не просто с одним поставщиком или клиентом. Как показывает японский пример (см. гл. 8), тесное взаимодействие с поставщиками не означает сокращение возможностей для торга.

*Родственные отрасли.* Отрасли, которые являются смежными или потенциально смежными в смысле технологии, посредники, покупатели или то, каким образом покупатели приобретают или используют изделия, потенциально имеют значение для создания и поддержания конкурентного преимущества. Наличие в данной стране таких отраслей заслуживает особого внимания. Эти отрасли часто являются существенным источником нововведений. Они также могут стать новыми поставщиками, покупателями или даже новыми конкурентами.

Как минимум высшему руководству фирмы следует регулярно посещать ведущие компании в родственных отраслях. Целью при этом является обмен идеями о развитии дел в отрасли. Там, где у партнера есть возможность более непосредственного воздействия на конкурентное преимущество, можно порекомендовать идти на осуществление официальных совместных исследовательских проектов или другие более структурированные способы изучения новых идей.

*Размещение внутри страны.* Фирме следует размещать свою деятельность и свою штаб-квартиру в тех местностях страны, где сосредоточены наиболее разборчивые покупатели, важные поставщики, группы конкурентов или особо существенные механизмы создания факторов для ее отрасли (такие, как университеты со специализированными программами или лаборатории, способные проводить экспертизу в ключевых технологических вопросах). Географическая близость делает отношения внутри кластера более тесными и более подвижными. Она также повышает ценность соперничества на внутреннем рынке для достижения конкурентного преимущества.

### **Обслуживание на внутреннем рынке покупателей, имеющих международный и многонациональный характер**

Чтобы превратить достигнутое на внутреннем рынке конкурентное преимущество в глобальную стратегию, фирма должна распознавать и обслуживать тех покупателей внутри страны, которых она может также обслуживать и за рубежом. Такими покупателями являются фирмы своей страны, которые ведут международные операции, лица, которые часто совершают поездки в другие страны, и местные дочерние отделения иностранных фирм. Нацеленность на таких покупателей несет в себе два благоприятных момента. Во-первых, они могут составить основу спроса на внешних рынках, что помогает снизить расходы, связанные с входением на эти рынки. К тому же (что еще важнее!) они часто являются разборчивыми покупателями, благодаря которым фирма может получить представление о потребностях международного рынка.

Примеры фирм и отраслей, которые получали пользу от такого "эффекта протаскивания" (pull-through effect), можно найти практически в каждой стране, разбираемой в данной книге. К примеру, в главе 9 показано, что значительная

часть международного успеха Великобритании, а позднее Америки строилась на обслуживании заграничных потребностей покупателей из собственной страны. Международные и многонациональные покупатели данной страны представляют собой важное достояние для отраслей, которые их обслуживают.

## **УЛУЧШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СВОЕЙ СТРАНЕ**

Поддержание конкурентного преимущества не является только лишь производным от усилий, направленных на то, чтобы максимально использовать национальную среду. Фирмы должны активно работать над улучшением своей базы путем совершенствования национального "ромба". Компания извлекает выгоду из пребывания в своей стране (например, запас факторов, местные поставщики, условия спроса) для расширения и повышения уровня ее собственного конкурентного преимущества. В интересах фирмы – сделать свою страну базирования более подходящей платформой для международного успеха.

Для этого требуется, чтобы компания поняла, как каждая часть "ромба" наилучшим образом содействует достижению ее конкурентного преимущества. Требуется также долгосрочная перспектива, поскольку капиталовложения, необходимые для улучшения базы в своей стране, часто приносят плоды лишь по истечении многих лет и даже десятилетий. Более того, краткосрочные прибыли можно повысить, избегая таких инвестиций и перенося важную деятельность за границу вместо улучшения возможностей для их функционирования у себя дома. И то и другое уменьшит способность фирмы на годы вперед сохранять свое конкурентное преимущество.

Фирмы склонны считать обеспечение высококачественными людскими ресурсами, инфраструктурой и научными знаниями как нечто такое, за что ответственность несут другие. Еще одно распространенное заблуждение заключается в том, что раз уж конкуренция носит глобальный характер, то база в своей стране не имеет значения. Из стран, которые рассмотрены, перспектива улучшения базы в своей стране менее всего волнует фирмы США, Англии и Швеции. Слишком часто они (в особенности американские и английские компании) предоставляют другим или правительству нести бремя капиталовложений в национальный "ромб". В результате компании "хорошо управляются", однако они испытывают нехватку людских ресурсов, технологии, им не хватает доступа к способным поставщикам и покупателям, который необходим для достижения успеха в борьбе против иностранных соперников.

### **Роль фирмы в создании факторов**

Передовые и специализированные факторы, такие как высококвалифицированный персонал, специфичная для отрасли инфраструктура, а также местный научный опыт в отдельных областях, представляют собой непереносимое условие для конкурентного преимущества. Уровень конкурентного преимущества, которого могут достичь фирмы данной страны, определяется количеством и особенно качеством факторов. Однако страна не получает их по наследству,

а создает их. И хотя правительство играет конструктивную и важную роль в создании факторов, нельзя эту задачу возлагать на одно лишь правительство.

Почти в каждой конкурентоспособной отрасли (независимо от того, о какой стране идет речь) ведущие фирмы предпринимали конкретные шаги с целью создания факторов или с целью обеспечить создание учреждений, способных сделать это или повлиять на существующие учреждения в этом направлении. Компании не соглашались с сохранением состояния факторов, а стремились поднять их уровень. Ассоциации итальянской промышленности вкладывают средства в информацию по маркетингу, производственные процессы и обычную инфраструктуру в таких отраслях, как производство шерстяных тканей, керамических плиток, светильников. Швейцарские и германские фирмы широко участвуют в программах производственного обучения. В Великобритании для отраслей, успешно ведущих свои дела, таких как химическая и фармацевтическая, характерны тесные связи с университетами и правительственными исследовательскими институтами, хотя такое сотрудничество в Великобритании скорее исключение, чем правило.

*Капиталовложения компании в создание факторов.* Фирмы должны делать прямые капиталовложения в создание факторов посредством организации обучения, проведения исследований и создания инфраструктуры. Внутренние усилия по созданию факторов ведут к появлению наиболее специализированных и часто — наиболее важных факторов. Изученные нами конкурентоспособные фирмы обычно располагали хорошо развитыми внутренними программами обучения и по сравнению с соперниками выделяли больше ресурсов на исследования и разработки. Ведущие японские компании, например, часто имеют собственные школы и быстро наращивают способность к проведению базовых исследований в своих лабораториях. Руководители международного класса часто выступали пионерами или были главной движущей силой также и в деле улучшения инфраструктуры. Фирма "Ямаха", например, столкнулась с нехваткой в Японии квалифицированных техников по изготовлению фортепьяно. Она основала собственную образовательную программу, которая теперь пользуется высокой международной репутацией в области подготовки кадров по акустике. Плоды этого пожинают как компания "Ямаха", так и вся японская промышленность. Собственные капиталовложения компаний в создание факторов совсем не обязательно должны замыкаться исключительно в пределах фирмы, и могут использоваться внешние ресурсы, такие как школы, куда направляется персонал компании, или исследовательские учреждения, работающие по контрактам.

Типичный аргумент против капиталовложений со стороны компании в создание факторов, который часто приходится слышать в Америке, — это ссылка на "желающих прокатиться за чужой счет". Фирмы остерегаются делать такие капиталовложения, поскольку обученный персонал уходит, технологию копируют другие, а инфраструктуру невозможно удержать в своей собственности. Хотя в этом доводе и есть доля истины, он представляет собой еще один пережиток статичного представления о конкуренции. Немногие из наиболее конкурентоспособных фирм, которые мы изучали, поступали таким образом. Да, действительно, бывают случаи, когда обученный персонал уходит из новаторски и ус-

пешно работающих фирм, но редко – в больших количествах. Текучесть персонала сама по себе зависит от капиталовложений, которые компании делают в создание факторов. У компаний, которые делают капиталовложения в подготовку персонала и ориентируются на нововведения и перемены, обычно бывает невысокая текучесть основного кадрового состава. Уходящие специалисты могут принести выгоды национальной отрасли, переходя к поставщикам или покупателям.

Еще более важно, однако, то, что секрет сохранения конкурентного преимущества заключается в регулярном и быстром технологическом прогрессе, а не в одноразовых прорывах. Фирма, которая основывает свою стратегию на том, чтобы задаром пользоваться плодами инвестиций, осуществляемых другими, в конечном счете проиграет, потому что она всегда будет отставать. Технология неизбежно рассеивается в большинстве национальных отраслей, а бывает, и становится предметом копирования со стороны иностранных соперников. Рассеивание нововведений внутри страны, однако, идет на пользу национальной отрасли, стимулируя дальнейший прогресс и повышение уровня; таков же результат и перевода деятельности устоявшихся фирм в зарубежные филиалы.

Отказ от капиталовложений в создание факторов – это роковая ошибка в международной конкуренции. Хотя капиталовложения фирмы всегда в какой-то мере пойдут на пользу и конкурентам, кратковременные издержки утечек перевешиваются более быстрым темпом внедрения новшеств, который становится возможным благодаря таким капиталовложениям. Вложения в создание факторов окупают себя в средне- и долгосрочной перспективе. Требуются постоянные вложения в течение ряда лет, чтобы увидеть отдачу. Вложения, делаемые урывками, часто бывают неэффективны.

В сравнении с США более низкая текучесть персонала в таких странах, как Япония и Германия, несомненно, позволяет фирмам этих стран отчетливее видеть выгоды, связанные с капиталовложениями в развитие человеческих ресурсов. Однако можно указать на многочисленные американские компании, которые представляют собой исключения, подтверждающие правило. ИБМ, "Дюпон", "Хьюлетт-Паккард" и другие могут служить примером того, как постоянные вложения в технологию и человеческие ресурсы приносят международный успех.

Одним из способов воспитания правильного настроения на создание факторов среди как управляющих, так и сотрудников, о чем говорилось ранее, является линия компании на то, чтобы держать трудовой контракт как можно дольше. Если найм рассматривается как предоставление постоянной работы, это создает наилучший стимул как для компании, так и для ее сотрудников делать вложения в повышение квалификации.

*Программы создания факторов в масштабах отрасли или кластера.* Столь же важное во многих отношениях значение, как и собственные внутренние усилия фирмы по созданию факторов, имеет запас специализированных факторов, имеющихся в стране. Фирмы могут оказывать на них влияние посредством программ в масштабе отрасли или кластера (сектора). Такие фирмы могут делать капиталовложения в информационное обеспечение, учебные заведения, инфраструктуру и исследования, которые пойдут на пользу всей промышлен-



ности. Один из путей – делать это через ассоциации. В итальянских отраслях, выпускающих одежду, обувь, керамические плитки, мебель, отраслевые ассоциации сыграли свою роль в улучшении коммуникаций и средств транспорта и связи, в исследовании технологии производственного процесса и в проведении торговых ярмарок. Фирмы в этих отраслях ведут ожесточенную конкуренцию, однако признают необходимость повышать уровень того запаса факторов, из которого они все черпают свои возможности.

В Японии "зонтичные" торговые ассоциации часто охватывают много отдельных отраслей в рамках определенного сектора и поддерживают капиталовложения, направленные на создание факторов, которые идут на пользу всему кластеру. В Америке Ассоциация электронной промышленности взяла на себя активную роль в работе со школами и университетами.

Ассоциации – это зачастую и главным образом лоббистские организации, особенно в США. Тем самым растрачивается впустую их потенциально самая большая польза. Когда руководство признает, что запас национальных факторов играет существенную роль в достижении успеха по отношению к фирмам из других стран, взгляд на роль таких групп часто меняется<sup>3</sup>.

Фирмы могут использовать другие институциональные механизмы для инвестиций в создание факторов в масштабах отрасли или кластера. Однако проведение исследований и разработок на кооперационных началах среди непосредственных конкурентов является рискованным подходом. При всех практических вопросах менеджмента есть риск растерять стимулы к введению новшеств и притупить интерес к экспериментированию с альтернативными подходами – а ведь и то и другое необходимо для постоянного движения вперед. О проведении исследований и разработок на кооперационной основе и других формах кооперации и их реальной роли в стратегиях компаний речь пойдет в следующей главе.

*Влияние и участие в деятельности правительства и общества по созданию факторов.* Фирмы могут оказывать влияние на создание факторов путем активного подключения к усилиям государственных агентов, образовательных учреждений и местных властей. На фирмах лежит ответственность, не говоря уже об их собственном интересе, в том, чтобы оказывать влияние на тип и характер программ подготовки специалистов, направлений исследований и на общественные услуги. Концентрированные усилия, предпринимаемые фирмой или группой фирм, могут оказать существенное влияние на результат. Фирма "Нестле", например, основала и поддерживала расположенный в Женеве ИМИ, который превратился в ведущее европейское учебное заведение в сфере бизнеса<sup>4</sup>. "Нестле" извлекла пользу из постоянного притока талантливых управленческих кадров. Германские химические компании установили отношения со всеми крупными германскими университетами и оказывают спонсорскую поддержку институтам, занимающимся химическими исследованиями, внося тем самым свой вклад в повышение уровня отрасли.

Фирмы могут оказывать воздействие на создание факторов в учебных заведениях многими способами. Один из них состоит в том, чтобы оказывать спонсорскую поддержку студентам или посылать персонал фирмы на учебу. Другие способы включают активное оказание помощи учебным заведениям в определе-

нии нужд промышленности, составлении учебных планов, устройстве выпускников на работу и оказании финансовой поддержки для приобретения оборудования и технических средств, оплате стажировок, предоставлении стипендий, в осуществлении программ общественного признания и поддержки для выдающихся преподавателей и студентов. Фирмы могут установить деловые взаимоотношения с факультетом по интересующим их дисциплинам, чтобы помочь такому факультету понять потребности отрасли и соответствующим образом ориентировать студентов.

Исследовательская программа в областях, имеющих отношение к той или иной отрасли, также может быть улучшена. Фирма должна поддерживать регулярные контакты со всеми исследовательскими центрами, имеющими отношение к ее деятельности, оказывая спонсорскую поддержку студентам, посещающим исследовательские учреждения фирмы, и создавая программы по направлению исследователей фирмы в университетские лаборатории и наоборот, а также участвуя в совместных с другими фирмами спонсорских программах.

Фирма может стать спонсором в деле создания новых отделений в университетах или исследовательских институтов в областях технологии, имеющих важное значение для отрасли. Исследования, проводимые ведущими научными работниками, могут финансироваться через контракты на проведение конкретных исследований в областях, представляющих интерес для компании. Фирма может предоставлять финансовую поддержку на использование исследовательского оборудования и на оплату труда талантливых исследователей. Наконец, компании могут играть активную роль, давая советы при формировании программ и определении приоритетов в области исследований. Внимание со стороны частного сектора и позиция выдающихся людей не менее важны для учебных заведений и государственных агентств, чем деньги.

Высокий уровень участия фирм в такой деятельности типичен для Германии и Швейцарии. Это важная причина, объясняющая, почему они смогли повысить уровень факторов и поддерживать постоянное обновление в отраслях промышленности в течение многих десятилетий. В Германии, например, почти каждая значительная компания участвует в программах профессиональной подготовки с использованием технических училищ, поддерживает тесные контакты с местными отделениями университетов и выступает спонсором исследований в независимых научно-исследовательских институтах. В Японии создание продвинутых факторов в основном ведется внутри фирм, а контакты со школами и университетами имеют меньшее значение, что является слабостью. В Америке такие усилия часто рассматриваются как услуги, за которые несут ответственность местные власти, или нечто такое, что фирмам следует делать в порядке "общественного долга".

Предпринимая подобные усилия по созданию факторов (так же как и усилия в масштабах всей отрасли), компании проявляют склонность истолковывать свой собственный интерес как можно уже. Они воздерживаются от содействия реализации университетских исследовательских программ, так как не могут получить исключительный доступ к результатам. Они колеблются в вопросе, стоит ли им создавать школу профессионального обучения, поскольку конкуренты также смогут воспользоваться плодами ее работы. Такое отноше-

ние отражает узкий и неправильный взгляд на то, как создается конкурентное преимущество. Фирма имеет свой интерес в накоплении наличных факторов, даже (и особенно) если они также идут на пользу поставщикам, покупателям и конкурентам.

### **Формирование и совершенствование национального кластера**

Наличие в стране базирования поставщиков, покупателей и смежных отраслей мирового класса особенно ценно для обеспечения фирме конкурентного преимущества. Такие фирмы могут и должны играть активную роль в формировании кластеров. Одно из направлений состоит в том, чтобы помогать покупателям внутри страны повышать уровень конкурентоспособности и выходить на мировой рынок. Это, в частности, означает поощрение инвестирования с их стороны за границей и предоставление им возможности вести дело не только дома, но и за рубежом. Наличие в своей стране промышленных покупателей, успешно ведущих дела в международном масштабе, не только делает их более разборчивыми и более способными предвидеть потребности за границей, но и означает, что они будут более крупными клиентами. Фирмы, выпускающие потребительские товары, в конечном счете извлекут пользу также из усилий, направленных на то, чтобы сделать спрос внутри страны более требовательным. Японские изготовители музыкальных инструментов во главе с фирмами "Ямаха" и "Судзуки" расширили и повысили спрос у себя в стране (а позже и спрос за рубежом), создавая музыкальные школы.

Фирмы должны активно работать над тем, чтобы появлялись способные местные поставщики, или помогать им в повышении уровня возможностей и поощрять к участию в международной конкуренции. Развитие сети местных поставщиков у себя в стране более благоприятно сказывается на поддержании конкурентного преимущества, чем если полагаться исключительно на иностранных поставщиков, хотя фирма должна иметь дело и с теми, и с другими. Если фирма имеет поставщиков мирового класса в своей стране, это ускоряет процесс внедрения новшеств, повышает требовательность и длительность конкурентного преимущества. Например, фирма ИБМ признает это, непрерывно прилагая усилия к оказанию помощи американским фирмам, занимающимся полупроводниками, и фирмам, выпускающим полупроводники. Фирмам следует также делать все возможное для стимулирования развития родственных отраслей, которые могли бы стать местным источником новой технологии.

В некоторых случаях фирмы могут счесть необходимым и желательным самим войти в производственный комплекс со смежными отраслями, для того чтобы ускорить общее развитие. Выше уже рассказывалось о том, как германская фирма, занимавшая передовые позиции в производстве типографского оборудования, "Кёниг унд Бауэр" вошла в бумагоделательную промышленность, чтобы обеспечить поставки высококачественной бумаги. НЭК ("Нипон-электроник корпорейшн"), занимающая теперь ведущее положение в мире в области полупроводников, вошла в эту отрасль для того, чтобы обеспечить поставки высококачественных чипов для телекоммуникаций. Фирма "Корнинг", являющаяся лидером в изготовлении кабелей-световодов, была на раннем

этапе важным участником производства оптических соединителей и фотодиодов – и то и другое имеет важное значение для общего уровня качества систем волоконной оптики. В некоторых случаях, как, например, с "Кёниг унд Бауэр" и "Корнинг", фирмы в конце концов пришли к кооперации отраслей промышленности, что явилось важным инструментом повышения уровня местных отраслей и развития дополнительной конкуренции.

Фирмы часто не решаются помогать своим местным потребителям и поставщикам или поощрять их к выходу на внешний рынок по ряду причин. Одной из них является опасение, что они будут покупать в других местах или продавать свою технологию или услуги иностранным соперникам. Еще один вопрос: защита технологии, являющейся собственностью данной фирмы. В итальянской промышленности по производству керамических плиток, по словам ряда местных изготовителей, приходят в ужас от того, что итальянские производители оборудования продают его за границей. Ранее уже отмечалось, почему оба эти опасения необоснованны. Третий источник колебаний в вопросе о капиталовложениях, призванных повысить уровень местных поставщиков, заключается в том, что такие инвестиции понизят уровень доходности в ближайшей перспективе. Хотя переход полностью на использование услуг только иностранного поставщика может показаться более выгодным, опыт многих отраслей подсказывает, однако, что он, пожалуй, может отрицательно повлиять на конкурентное преимущество в более долгосрочной перспективе.

Наличие внутренних, но обладающих международными связями поставщиков, покупателей и родственных отраслей несет с собой в конечном счете еще одно важное преимущество. Ранее уже говорилось об опасности того, что кластер может оказаться изолированным. Опасность такой возможности уменьшается, если фирмы разных отраслей в рамках кластера осуществляют глобальные стратегии и ведут операции за границей.

Задача построения и повышения уровня кластера у себя в стране не означает, что иностранные клиенты и поставщики не должны рассчитывать на внимание или могут подвергаться дискриминации. Они сохраняют важное значение. Имеется в виду, что местным покупателям и поставщикам следует оказывать полное внимание и поддержку, даже если они первоначально не столь крупны и не так совершенны.

Забота о здоровье базирующихся в своей стране покупателей, поставщиков и других смежных отраслей свидетельствует не об экономическом национализме, а о реальности того, каким образом ведутся совершенствование и процесс нововведений. Протекционизм по отношению к клиентам и поставщикам неуместен. Иностранные клиенты и поставщики тоже представляют собой неотъемлемую часть стратегии, о чем речь пойдет позже.

### **Важное значение соперничества внутри страны**

Компании кровно заинтересованы в том, чтобы иметь способных конкурентов в стране базирования. К числу того, что обеспечивает стране успех в той или иной отрасли, относится энергичное внутреннее соперничество. Редко бывает так, что фирмы достигают и удерживают конкурентное преимущество на

внешнем рынке без жесткой конкуренции у себя дома. Уже говорилось о том, сколь важное значение имеет внутреннее соперничество для всего "ромба", для создания факторов, развития поставщиков и повышения уровня спроса.

В то время как соперничество на внутреннем рынке несет выгоду для страны, некоторые склонны рассматривать его как негативный момент. Компании жалуются на чрезмерную конкуренцию. Слияние с конкурентами из своей страны рассматривается как способствующее успеху на внешних рынках. Такой подход в особенности стал доминировать в США, а теперь и в Европе как ответ на потенциальную либерализацию торговли в рамках Европейского сообщества. Логика здесь заключается в том, что более крупная доля внутреннего рынка создает критическую массу и позволяет компаниям пожинать плоды экономии, связанной с масштабами производства.

Такой взгляд на вещи, хотя его и можно понять, отражает неполное представление о конкурентном преимуществе. Что наиболее важно для конкурентного преимущества, так это не статичная эффективность, а динамизм фирмы. Не на пользу фирмам пойдет устранение соперничества внутри страны. Лучше набирать масштабы путем экспансии на внешних рынках, чем доминировать на внутреннем рынке. По той же причине предпочтительнее приобретения за рубежом, чем приобретения за счет скупки ведущих конкурентов у себя в стране. Они также ускоряют процесс, в ходе которого компания придаст глобальное изменение своей стратегии, чтобы расширить преимущества в стране базирования или нейтрализовать связанные с тем же невыгоды.

Случай Японии может служить особенно хорошей иллюстрацией того, как группа активных соперников на внутреннем рынке, многие из которых ведут конкуренцию во всем мире, могут не только достичь необходимых масштабов, но и добиться прочных позиций на международном рынке. Наличие активного внутреннего соперничества помогает в поддержании успеха вовне. Скупка конкурентов на внутреннем рынке представляет собой более легкое решение, но оно редко бывает правильным.

### **Оказание влияния на политику правительства**

Фирмам принадлежит важная роль в формировании правительственной политики и в оказании поддержки конструктивным правительственным программам. К сожалению, фирмы иногда не имеют четкого представления о своих долгосрочных интересах, когда речь идет о правительственной политике. По сути дела, они иногда выступают себе во вред. Компании нередко лоббируют в пользу поспешных решений, которые в конечном счете подрывают перспективу получения долгосрочного конкурентного преимущества. Речь идет о протекционизме, гарантированных правительственных поставках, смягчении регулирующих стандартов, субсидировании капиталовложений, разрешении на слияние с конкурентами и т.д. Из следующей главы станет ясно, что такие инстинкты к добру не приведут.

Фирмы должны выступать поборниками проведения такой политики со стороны правительства, которая укрепляет национальный "ромб" в их отрасли, например политики направления инвестиций на создание факторов и оказание

помощи в получении доступа на внешний рынок. Самая серьезная ошибка – поддерживать политику, которая приведет к подрыву подлинного конкурентного преимущества, уменьшит стимул к совершенствованию и нововведениям и создаст настрой на зависимость от правительства.

## **ГДЕ И КАК КОНКУРИРОВАТЬ**

То, в какой стране размещается фирма, является определяющим в отношении того, где и как она имеет шанс преуспеть в мировой конкуренции. Германия обеспечивает превосходную среду для конкуренции в производстве полиграфического оборудования, но она не очень способствует международному успеху в сбыте опирающихся на мощную рекламу расфасованных потребительских товаров. Италия – это прекрасная арена для введения новшеств в изделия модной одежды и домашней обстановки, однако здесь плохая среда для отраслей, которые продают свои товары государственным учреждениям, и для фирм, работающих на создание инфраструктуры.

В рамках отрасли обстоятельства, существующие в данной стране, также могут благоприятствовать конкуренции в определенном сегменте отрасли и с помощью определенных конкурентных стратегий. С учетом местных жилищных условий, например, Япония представляет собой хорошую внутреннюю базу для конкуренции на мировом рынке в компактных моделях бытовых приборов и в приборах, которые изначально компактны по своей конструкции (например, микроволновые печи), но это плохая база для конкуренции в полноразмерных холодильниках. В классе компактных бытовых приборов японское окружение особенно способствует стратегиям дифференциации, основанной на быстром введении в оборот новой модели и высоком качестве изделия. Корея, не располагающая продвинутым внутренним спросом и расположенная далеко от крупных рынков, представляет среду, которая благоприятствует стратегиям, нацеленным на выпуск недорогих изделий в секторах сравнительно стандартизованных товаров. Условия корейского внутреннего спроса означают также, что фирмы Кореи имеют успех в конкуренции по производству компактных, небольших по размеру изделий.

Национальный "ромб" приобретает центральное значение при выборе отрасли для ведения конкуренции, а также подходящей стратегии. Страна базирования – важный детерминант силы и слабости фирмы в отношениях с иностранными соперниками.

## **Изучение международных конкурентов**

Существенным элементом изучения иностранных конкурентов является выяснение того, какой средой они располагают в стране базирования. Их внутренняя база дает им как преимущества, так и невыгоды. Она также формирует их вероятные будущие стратегии<sup>5</sup>. "Ромб" служит важным инструментом для изучения конкурента в международных отраслях.

В главах 7, 8 и 9 был сделан обзор того, по каким схемам в ряде стран складывались национальные преимущества. Эти главы могут послужить отправной

точкой для изучения конкурентов конкретно по отраслям и компаниям. При анализе международных конкурентов особое значение имеют, в частности, следующие области.

*Цели.* Цели, которые ставят перед собой компании, существенно различаются в разных странах в зависимости от условия рынка капиталов, структуры собственности и управления компаниями, предшествующего опыта менеджмента, характера соперничества на внутреннем рынке, степени привязанности к данной отрасли и данной местности. Многие корейские фирмы озабочены, к примеру, тем, чтобы добиться наибольшего роста и объемов производства. Германские фирмы часто ставят цели из области техники и отдают предпочтение достижению прибыльности в дифференцированных сегментах по сравнению с обеспечением доли на рынке. Японские фирмы имеют терпеливых институциональных инвесторов и делают особый упор на достижение определенной доли на рынке как мере оценки своих позиций. Каждый отдельный конкурент, имеющий свою базу в данной стране, ставит свои, только ему присущие цели, однако существующая там среда всегда будет важным фактором, влияющим на деятельность фирмы.

*Конкурентные преимущества и невыгоды.* "Ромб" представляет собой те рамки, в которых следует оценивать важные области конкурентной силы и слабости. Ниже следуют лишь несколько примеров.

– Условия, касающиеся факторов. Международные соперники различаются по набору и стоимости наличных факторов и темпам создания новых факторов. Шведские автомобильные фирмы, например, извлекают выгоду из основанной на принципе солидарности системы заработной платы, которая приближает уровень зарплаты рабочих шведских автомобильных заводов к уровню, существующему в других отраслях, но делает его ниже, чем уровень зарплаты рабочих автозаводов в других передовых странах.

– Условия спроса. Конкуренты из других стран столкнутся с различной в тех или иных сегментах рынка структурой внутреннего спроса, разными потребностями покупателей на внутреннем рынке и с покупателями на внутреннем рынке, различающимися по степени разборчивости и сложности своих запросов. Условия спроса в стране базирования могут предсказать направления, в которых иностранные конкуренты будут менять характер своих изделий, а также и вероятность их успеха в разработке изделий.

– Родственные и поддерживающие отрасли. Конкуренты, базирующиеся в других странах, будут различаться по наличию внутренних поставщиков у себя дома, качеству взаимодействия со снабжающими отраслями и наличию родственных отраслей. Итальянские фирмы по производству обуви и кожаных изделий, например, раньше других получают доступ к новым стилям в изготовлении изделий из дубленой кожи, поскольку итальянская промышленность по дублению кож занимает ведущие позиции в мире.

– Стратегия, структура фирмы и ее конкуренты. Среда в стране базирования сильно влияет на стратегический выбор со стороны иностранных соперников. Итальянским фирмам по производству упаковочного оборудования, например, присущи черты итальянской среды. Это в основном небольшие предприятия, которые управляются сильными, патерналистски настроенными руководителями.

ми. Владельцы фирм имеют личные отношения с важными покупателями. Это позволяет им особенно оперативно реагировать на тенденции рынка и подготавливать оборудование под специфические обстоятельства заказчика.

*Предугадывание вероятного поведения.* Национальные особенности дают ключ к пониманию возможного поведения иностранного конкурента. Каждая из детерминант содержит нечто, позволяющее судить о будущих шагах. Частичный набор вопросов, на которые нужно ответить, приведен в таблице 11-1.

### **Выбор отраслей и стратегий**

База, которой фирма располагает у себя в стране, не предоставляет всем равных шансов для международного успеха. Мы видели, как японская фирма с большей вероятностью может достичь статуса мирового класса в производстве пишущих аппаратов, передовых материалов или копировальных машин, чем продовольствия и напитков, аэрокосмической техники или мебели. Швейцарская фирма с большей вероятностью преуспеет в кондиционерах и подобной технике или в изготовлении расфасованных полуфабрикатов, чем в выпуске кинофильмов или компьютеров. Американские фирмы добьются большего успеха в отраслях, где задействована техника, находящаяся на стыке разных направлений, опираясь на университетские исследования и финансовую поддержку готовых к риску капиталистов, чем в зрелых отраслях, требующих высокого уровня постоянных инвестиций и отличающихся нестабильным уровнем доходов (например, производство станков или стали).

**Таблица 11-1. Предугадывание поведения иностранных соперников**

#### **СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА ФИРМЫ И ЕЕ КОНКУРЕНТЫ**

- Каким образом цели фирмы будут формировать ее стратегии, временные рубежи и те сегменты рынка, на которые берется прицел?
- Каким образом характер соперничества на внутреннем рынке будет побуждать фирмы к переменам?

#### **УСЛОВИЯ ПО ФАКТОРАМ**

- Каково направление связанных с отраслями исследований в стране и какого типа обучение получают лица, вновь набираемые на работу?
- Каким образом давление со стороны отдельных связанных с факторами невыгод видоизменит стратегии?

#### **УСЛОВИЯ СПРОСА**

- На какие сегменты отрасли вероятнее всего может быть сделан упор ввиду их важного значения в своей стране?
- Какие тенденции в потребностях покупателей в своей стране будут формировать представления конкурента о направлениях разработки новых изделий?

#### **РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ**

- Как ход развития в местных снабжающих отраслях повлияет на направление технического развития?
- Каким образом новые шаги со стороны родственных отраслей видоизменяют характер соперничества на внутреннем рынке или стимулы, подталкивающие фирмы к переменам?



То же самое относится и к выбору стратегий. Американские производители обуви и одежды обычно терпят поражение при столкновении с иностранными конкурентами в относительно стандартизованных изделиях, однако многие добились успеха, сделав упор на высококлассную модную одежду ("Ральф Лорен") или такие специфически американские изделия, как кроссовки ("Найк", "Нью бэлэнс"), синие джинсы ("Левайс", "Фара"), кожаную обувь для повседневной носки ("Тимберланд", "Топсайдерс", "Басс"). Германским фирмам в области оптики туго приходится при производстве бытовой техники массового спроса, однако они процветают в специализированных промышленных сегментах.

Вероятность того, что фирма может достичь прорыва в технологии или выступить с новшествами стратегического значения в данной отрасли, также зависит от страны базирования. Внедрения новшеств и предпринимательское поведение часто зависят от случая. Как уже говорилось, в значительной степени это зависит от среды, в которой работает новатор или предприниматель. "Ромб" оказывает сильное влияние на то, какая страна (и даже какой регион внутри страны) станет источником новшеств. Важные новшества в Дании, например, имели место в производстве энзимов для переработки пищевых продуктов, в производстве естественных витаминов, измерительных инструментов, связанных с переработкой пищевых продуктов, и в выпуске лекарств, извлекаемых из органов животных (инсулин, антикоагулянты). Это едва ли случайно в стране, в экспорте которой доминирующее место занимает кластер отраслей, связанных с производством продовольствия и напитков. Фирма или отдельная личность имеют наибольшие шансы преуспеть в новшествах или создании нового дела там, где национальный "ромб" создает наилучшую среду.

База, которой фирма располагает в своей стране, частично определяет ее конкурентные преимущества и невыгоды в глобальных отраслях. Корейские фирмы в автомобильной промышленности и производстве одежды располагают большим количеством преданных и дисциплинированных рабочих, которые получают умеренную заработную плату. Однако этим фирмам не хватает требовательного и сложного местного спроса и им приходится импортировать многие детали и основную часть станков, поскольку сеть поставщиков внутри страны неразвита. Американские фирмы по производству медицинского оборудования выплачивают слишком высокую заработную плату, испытывают другие виды давления, чтобы иметь высокий уровень доходности, однако им на пользу идет наличие самых передовых покупателей в мире, быстрое и специализированное создание факторов как в медицинской науке, так и в области человеческих ресурсов, а также эффект "подтягивания" со стороны медицинского персонала, обученного в США и работающего за границей.

То, какие внутренние обстоятельства имеют наибольшие значения для конкурентного преимущества, зависит от отрасли, в которой работает фирма, и от ее стратегии. В отрасли, развитие которой определяется ресурсами и другими основными факторами, наиболее важным национальным атрибутом является наличие более высококачественных или более дешевых, чем в других странах, факторов. В отраслях, чувствительных к колебаниям моды, важнейшее значение имеет наличие клиентов с передовыми вкусами, готовых прокла-

дывать дорогу новой моде. В отрасли, где все строится на научных исследованиях, решающее значение имеет качество механизмов создания факторов в области людских ресурсов и технологии в сочетании с доступом к требовательным и разборчивым покупателям и к поставщикам, могущим поставлять сложные комплекты.

Стратегии, ориентированные на уровень издержек, более чувствительны к стоимости факторов, размеру спроса на внутреннем рынке и к условиям, которые благоприятствуют крупномасштабным инвестициям в сооружение новых предприятий. Стратегии, ориентированные на дифференциацию, как правило, больше зависят от специализированных людских ресурсов, разборчивых покупателей на внутреннем рынке и наличия местных поставщиков мирового класса. Стратегии сосредоточения опираются на спрос, особые виды товаров и услуг в конкретных секторах рынка, условия по факторам или наличие поставщиков, которые дают возможность конкурировать в каком-либо определенном диапазоне товаров.

По мере того как конкуренция приобретает глобальный характер, а такие события, как либерализация европейской торговли и введение свободной торговли между США и Канадой, обещают устранить искусственные искажения, изолировавшие фирмы, действующие на внутреннем рынке, от рыночных сил, фирмам приходится в возрастающей степени вести конкуренцию в тех отраслях и их сегментах, где они обладают реальной силой. Здесь все более определяющее влияние должен оказывать национальный "ромб". Фирма может повысить свои шансы на успех, если она ведет конкуренцию в тех отраслях и с теми стратегиями, где страна базирования представляет особенно плодотворную среду для достижения конкурентного преимущества. Вопросы в таблице 11-2 составлены с расчетом выявить такие области. Весьма важна способность "заглядывать в будущее", когда даешь ответы на эти вопросы. Упор нужно делать на характер развивающейся конкуренции, а не на относящиеся к прошлому предпосылки успеха.

"Рикола", швейцарская компания по производству конфет с добавками лекарственных трав, представляет собой хороший пример выбора такого сегмента, который использует национальные преимущества. "Рикола" добилась успеха, сосредоточив свое производство (из сотни возможных сегментов) на выпуске конфет с травяными добавками и капель против кашля "Кройтерцукер" ("Сахар с травами"). Использование трав в медицинских целях имеет давнюю традицию в Швейцарии и хорошо гармонирует со швейцарской заботой о здоровье. В этом сегменте швейцарские покупатели представляют собой хороший испытательный полигон в отношении рыночной привлекательности товара. "Рикола" действовала решительно с целью пожать плоды экономии, связанной с масштабом производства в этом специализированном виде изделия благодаря эффективному производству и продаже по всему миру. Она воспользовалась швейцарскими позициями в смежных отраслях, использовав международные посреднические каналы компании "Тоблер" (производство шоколада), чтобы проникнуть на внешние рынки. Она также воспользовалась швейцарской репутацией высокого стандарта чистоты в своей международной кампании по маркетингу. "Рикола" добилась успеха, тщательно выбрав сегмент таким образом,

**Таблица 11-2. Выбор отраслей и их сегментов, для которых страна является благоприятной базой**

### **СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА ФИРМЫ И ЕЕ КОНКУРЕНТЫ**

- Соответствуют ли стиль менеджмента и преобладающие типы организационных структур в стране интересам отрасли?
- Какие типы стратегии основаны на принятых в стране нормах организации?
- Привлекает ли отрасль выдающиеся таланты в стране?
- Соответствуют ли цели инвесторов конкурентным потребностям отрасли?
- Имеются ли у фирмы достойные конкуренты на внутреннем рынке?

### **УСЛОВИЯ ПО ФАКТОРАМ**

- Располагает ли страна особенно развитыми или наиболее подходящими факторами производства? Если да, то в каких сегментах отраслей и для каких конкурентных стратегий они наиболее пригодны?
- Располагает ли страна лучшими, чем за рубежом, механизмами создания факторов в отрасли (например, целевые исследовательские программы в университетах, выдающиеся учебные заведения)?
- Является ли невыгодное положение по отдельным факторам в стране главным показателем положения за рубежом по тем же факторам?

### **УСЛОВИЯ СПРОСА**

- Являются ли покупатели продукции данной отрасли в стране наиболее разборчивыми и требовательными? Если да, то в каких секторах рынка?
- Существуют ли в стране необычные потребности в данной отрасли, которые имеют большое значение в этой стране, но на других рынках, скорее всего, не существуют совсем?
- Предвосхищают ли потребности покупателей в данной стране потребности покупателей в других странах?
- Являются ли каналы распределения и сбыта в стране достаточно высокоразвитыми и предвосхищают ли они мировые тенденции?

### **РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ**

- Имеет ли данная страна снабжающие отрасли мирового уровня? Если да, то для каких сегментов отраслей?
- Имеет ли страна сильные позиции в важных смежных отраслях?

чтобы полнее использовать преимущества, связанные с базированием в Швейцарии. Фирма имела бы мало шансов на успех в других сегментах.

### **Проникновение на внешние рынки**

Те же самые принципы имеют отношение и к наилучшему способу проникновения на внешний рынок. Фирма должна выбрать такие сегменты, в которых ее база дает преимущества и которые получили скромное развитие или только зарождаются в зарубежных странах. Внимание местных фирм или международ-

ных соперников, базирующихся в других странах, часто будет обращено на другие вопросы, и они будут плохо подготовлены к ведению борьбы.

Другой руководящий принцип в отношении проникновения на внешние рынки заключается в том, чтобы следовать примеру многонациональных компаний. Это не только обеспечивает "защепку", но и ведет к сегментам, где местные фирмы могут оказаться в невыгодном положении.

### Диверсификация

Хотя диверсификация представляет собой часть стратегии компаний практически в каждой стране, перечень ее достижений свидетельствует в лучшем случае о неоднозначных результатах. Широкая диверсификация с вхождением в несмежные отрасли была редким явлением среди фирм, занимающих лидирующее положение в мире. Они проявляли вместо этого склонность вести конкуренцию в одной или двух ключевых отраслях или секторах отраслей, и их привязка к этим отраслям была абсолютной. На каждую фирму с широким спектром диверсификации вроде "Хитачи" или "Сименс" приходилось несколько компаний типа "Боинг", "Кёниг унд Бауэр", ФАНУК, "Ново-индустри" и СКФ, которые ведут конкуренцию в глобальном масштабе, но сильно сконцентрированы на своей базовой отрасли.

Именно внутренняя диверсификация вместо приобретения других фирм в огромной степени имела своим результатом завоевание ведущих позиций на международном рынке. Переход фирмы "Сэндуик" от выпуска специальных марок стали к производству буров для горных работ, диверсификация швейцарских фармацевтических компаний, начавших с производства красителей, и эволюция фирмы "Кэнон" от фотоаппаратов к калькуляторам, а затем к копировальным аппаратам и телефаксам – вот лишь несколько примеров. Там, где к достижению международного успеха были причастны приобретения, они часто были скромными по размеру или весьма сконцентрированными на определенном производстве, причем они служили начальной точкой входа в отрасль или подкрепляли "внутренний" вход в новое производство. Приобретение фирмой "Хьюлетт-Паккард" фирмы "Санборн" по производству аппаратуры контроля за состоянием большого было трамплином для применения в новой отрасли того маркетинга и тех навыков в области технологии и международного маркетинга, которыми располагала "Хьюлетт-Паккард". Если же фирма пускалась в диверсификацию по широкому спектру, то это, как правило, было признаком того, что конкурентное преимущество уже на исходе. Там, где диверсификация возникла в результате ряда крупных приобретений, такой признак был еще более надежным<sup>6</sup>.

Причины такой "сводки результатов" в диверсификации нетрудно понять, если их рассматривать в свете изложенной в данной книге теории. Усовершенствования и новшества – вот то, что составляет основу конкурентного преимущества. Они проистекают из сосредоточения усилий, упорства и постоянных капиталовложений в определенную отрасль. Диверсификация внутри кластера или расширяющая его границы склонна стимулировать новые способы ведения

конкуренции, поскольку в дело вовлекаются и оказывают свое влияние дополнительные навыки и ресурсы. Внутренняя диверсификация облегчает перевод навыков и ресурсов, чего весьма трудно достичь, когда приобретаешь независимую компанию, обладающую собственной историей и способом ведения дел. Вход в новое производство внутри фирмы имеет тенденцию увеличивать общий уровень капиталовложений в создание факторов. Налицо также сильная мотивация к достижению успеха в диверсификации, направленной на близко соприкасающиеся области, по причине выгод, получаемых для основного дела, и воздействия на общий облик компании.

Диверсификация по направлениям, не связанным с основным производством, особенно посредством приобретений, не делает никакого вклада в процесс нововведений. Диверсификация такого рода почти неизбежно отрицательно сказывается на сосредоточении усилий, приверженности делу и осуществлении капиталовложений в ключевых для данной фирмы отраслях независимо от того, какими благими намерениями вдохновляется руководство фирмы вначале. Приобретенные компании там, где они не имеют связи с существующим делом, часто сталкиваются с краткосрочными финансовыми проблемами из-за необходимости оправдать уплаченную за них цену. Кроме того, менеджерам, осуществляющим общее руководство диверсифицированной фирмой, трудно проявлять предусмотрительность в отраслях, в которых они не являются знатоками. Тем самым подрывается процесс обновления и перемен. В ряде отраслей в США, которые мы изучали, скупка конкурентов фирмами, практикующими широкую диверсификацию, вела к сокращению темпов обновления и капиталовложений. Примеры такого рода касаются производства шприцев, аппаратуры по контролю за состоянием больных, оборудования для нефтедобычи и станков. Такая схема имеет широкое распространение.

Странами, в которых не связанная с основным производством диверсификация стала наиболее популярной и в которых наиболее легко проходит приобретение фирм, являются США и Англия. В обеих странах диверсификация, похоже, содействовала появлению проблем с конкурентоспособностью. В континентальной Европе и в Японии многие из наиболее сильных международных компаний либо не прибегали к диверсификации, либо осуществляли ее в производствах, тесно связанных с основным, часто посредством развития внутри фирмы. Появляются, однако,стораживающие признаки того, что в обеих этих зонах идет на подъем диверсификация, не связанная с основным производством.

В Корее не связанная с основным производством диверсификация была увязана с конкурентным преимуществом, достигаемым за счет наращивания капиталовложений. Способность мобилизовать капитал и талантливых менеджеров на новые области была благом до тех пор, пока Корея была страной, испытывавшей нехватку капитала и располагавшей ограниченными ресурсами техники и менеджерских кадров (см. гл. 8). В будущем, однако, такой характер диверсификации угрожает подорвать дальнейший прогресс в стране. Крупные фирмы вторгаются в слишком большое число не связанных с их основным делом отраслей по причине неуместной самоуверенности, а перспективы достижения конкурентного преимущества в столь разнородных производствах весьма призрачны.

Изложенные соображения о стратегии диверсификации позволяют сделать следующие выводы<sup>7</sup>:

– Новые отрасли для диверсификации следует отбирать, основываясь на тех отраслях, где присутствует или может быть создан благоприятный национальный "ромб". Предложения о диверсификации следует проверять на то, в какой мере им благоприятствует база, которой фирма располагает в своей стране.

– Диверсификация имеет наибольшие шансы на успех, когда она вписывается в рамки (или расширяет рамки) кластеров, в которых фирма уже конкурирует.

– Развитие новых видов производства внутри фирмы, дополняемое небольшими приобретениями, с большей вероятностью может создать и поддерживать конкурентное преимущество, чем приобретение крупных, утвердившихся компаний.

– Диверсификация в сторону производств, не имеющих общих покупателей, посредников, поставщиков или тесных технологических связей, не только с большей вероятностью может потерпеть неудачу, но и подорвет перспективу поддержания преимущества в базовом деле.

### ИЗВЛЕЧЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИЗ ДРУГИХ СТРАН

В современной международной конкуренции фирма не может полагаться для поддержания своего конкурентного преимущества исключительно на обстоятельства, существующие в стране ее базирования. Фирма должна выборочно добавлять к своим преимуществам или компенсировать связанные со своей страной невыгоды посредством деятельности в других странах. В этом суть глобальной стратегии.

В теории могло бы показаться, что многонациональная компания может пожинать все преимущества каждой страны, основывая там дочерние фирмы. На практике так бывает редко. Получение выгод, связанных с базированием в данной стране, требует признания статуса "своего" в национальном "ромбе". Этого трудно достичь, если только другая страна не является действительно местом базирования данной компании. Фирма должна стать частью местной культуры, чувствовать местное конкурентное давление и полностью вплестаться в сеть, которую представляет собой национальный кластер<sup>8</sup>. Для иностранной дочерней фирмы не только трудно стать подлинно "своей", но ей еще труднее существенным образом влиять на глобальную стратегию материнской компании, находясь на удалении от штаб-квартиры и основной исследовательской базы<sup>9</sup>.

Действительно, чем больше иностранное дочернее предприятие становится "своим" в одной стране, тем труднее для этого дочернего предприятия оказывать влияние на глобальную стратегию, устанавливаемую в месте базирования основной фирмы в другой стране. На дочернюю фирму начинают смотреть как на "пленника" страны, в которой она находится, и она теряет доверие в штаб-квартире. И наоборот, чем теснее дочерняя фирма вписывается в глобальную стратегию, проводимую с места базирования в другой стране, тем меньше вероятность того, что она станет "своей" в принимающей стране. Ей не хватит пол-

ного набора возможностей и средств для производства и исследований.

Фирма может иметь только одно настоящее место базирования для каждого отдельного вида производства или сегмента. Если она попытается иметь их несколько, она получит раздробление стратегической власти, разорвет на части развитие технологии и упустит возникающие при тесном сотрудничестве синергистические выгоды от концентрации определяющих факторов. И, что особенно важно, она пожертвует динамизмом, который возникает благодаря подлинной интеграции в национальный "ромб".

Глобальная компания не должна ставить целью копирование преимуществ, связанных с базированием фирм в других странах, что потребует перебазирования фирмы в другую страну. Вместо этого цель должна заключаться в том, чтобы выборочно извлекать пользу для себя из источников конкурентного преимущества в других национальных "ромбах" в дополнение к собственному.

Глобальная стратегия, однако, не может компенсировать слабую базу фирмы в собственной стране. Долговременное удержание конкурентного преимущества затруднительно, если в стране базирования нет в наличии большинства элементов, на которые опирается процесс обновления. Внедрения нововведений с целью компенсировать невыгодное положение по тем или иным факторам у себя в стране позволяет дольше удерживать преимущество, чем изыскание сырья и комплектующих изделий за рубежом. Развитие сети поставщиков и покупателей в своей стране больше идет на пользу процессу обновления, чем если фирма полагается исключительно на иностранных поставщиков и покупателей. Целью всегда должно быть повышение возможностей у себя дома, с тем чтобы деятельность за рубежом осуществлялась лишь выборочно и в дополнение к общему конкурентному преимуществу<sup>10</sup>. Глобальная стратегия может свести к минимуму или компенсировать невыгодные моменты, однако она редко может создать конкурентное преимущество, если фирма не располагает основательной базой в своей стране. Некоторые шведские и швейцарские фирмы подвергают риску свою способность удерживать занимаемые позиции, связанные с нововведениями, например пренебрегая вложениями в своей стране из желания "раскинуть сети" по всему миру.

### **Обслуживание разборчивых покупателей и рынков с высокими требованиями**

Чтобы удерживать конкурентное преимущество в глобальных отраслях, фирма должна продавать свой товар на рынках всех сколько-нибудь значимых стран. В особенности важны те страны, где покупатель избалован и требователен. Редко бывает так, чтобы все наиболее требовательные покупатели находились в своей стране – даже при самых благоприятных обстоятельствах. Выявление таких покупателей в других странах поможет фирме понять наиболее важные новые потребности и создать такие условия, которые стимулируют быстрое совершенствование товаров и услуг. Странами с требовательными покупателями могут быть страны базирования ведущих конкурентов в данной отрасли на мировом рынке, что делает проникновение на рынки этих стран еще более трудным.

Фирма "Бенеттон", ведущий изготовитель одежды в Италии, следовала этому принципу с самого начала своего развития как международной компании. Исполнительный директор фирмы, Лучиано Бенеттон, описывает это такими словами:

"Мы всегда, фактически с 1969 года, считали существенно важным расширять свою деятельность за пределами Италии. Мы открыли наш первый фирменный магазин в Париже в 1989 году, и это оказалось для нас немалой трудностью. Проникнуть на французский рынок было нелегко. Когда я решил попытаться привести итальянскую моду в Париж, я чувствовал себя как нерадивый школьник перед трудным экзаменом. Мы начали с попытки угодить вкусу парижан, а это клиенты весьма требовательные... Как только мы добились успеха в Париже, я понял, что теперь мы пробьемся где угодно"<sup>11</sup>.

Другой хороший пример – швейцарская полиграфическая фирма "Вифаг". Она задалась целью проникнуть на германский рынок – а в этой стране не только покупатель разборчивый, но и базируется большинство мировых конкурентов данной отрасли. Среди достижений, которыми фирма больше всего гордится, была продажа печатного прессы в Аугсбурге, родном городе фирмы МАН, ведущей германской компании этой отрасли. Такой образ мышления – часть того, что позволяет фирме "Вифаг" оставаться одним из ведущих международных конкурентов.

Фирма должна начать с выявления тех стран, где находятся наиболее требовательные покупатели, и сделать капиталовложения с целью внедрения на рынок этих стран. Например, в области телекоммуникаций США представляют собой весьма передовой рынок ввиду требования телекоммуникационных услуг в частной собственности, активного соперничества компаний "Америкэн телефон энд телеграф", "Эм-Си-Ай" и "Спринт" и наличия многочисленных, разбросанных по всей стране крупных потребителей телекоммуникационных услуг с высокими запросами. Фирма НЭК, крупнейший в Японии производитель телекоммуникационного оборудования, много лет назад пришла к выводу, что ей необходимо внедриться на американский рынок. Если фирма добьется успеха, рассуждало руководство НЭК, это даст ей преимущества, которые позволят успешно действовать и на других рынках. Фирма приступила к длительному и полному разочарований процессу проникновения на американский рынок. Результатом был успех, хотя и весьма скромный, если измерять его по американским меркам прибыльности; но для глобальных позиций фирмы выгоды были просто неоченимыми<sup>12</sup>.

Получение доступа к разборчивым и требовательным покупателям в других странах часто требует осуществления серии мер на протяжении довольно длительного периода и всегда требует капиталовложений. Иногда получение доступа сводится к такому легкому делу, как организация маркетинга. В других случаях единственный способ проникновения на рынок – получение субподрядов или продажа товаров под маркой местной фирмы. Как правило, следующим ходом является продажа относительно простых моделей из общего товарного ассортимента фирмы или товаров, нацеленных на заполнение ниши слабо удовлетворенного спроса. Вложение капитала в какое-либо местное производство может быть дальнейшим шагом на этом пути. Там, где наблюдаются протекцио-



низ или высокие таможенные барьеры, для получения доступа к рынку может потребоваться вступление в целенаправленные альянсы с местными фирмами.

Как только фирма вышла на требовательных покупателей, она должна активно использовать это выгодное положение. Одной из таких выгод является возможность испытать новые товары или услуги на самом передовом рынке. Например, компания "Проктер энд Гэмбл" испытывает новые виды пеленок одноразового пользования не только в США, но и в Японии. Японский потребитель относится к числу наиболее требовательных в мире в отношении пеленок, и фирма "Проктер энд Гэмбл" стала проверять новые изделия на японском рынке в целях самодисциплины. Точно так же фирма "Монблан" (Германия), разрабатывая новые модели авторучек, стремится получить обширную информацию от японских потребителей, которых считает самыми разборчивыми в мире.

### **Глобальное производство**

Фирме следует планировать свою производственную систему в глобальных масштабах (см. гл. 2). Фирма "Хьюлетт-Паккард", например, развернула крупную деятельность по сборке своей продукции в Сингапуре, а шведские и германские фирмы, занимающие ведущие места в мире по производству грузовиков, ведут сборку в целом ряде стран. Те или иные виды деятельности в цепочке создания ценностей следует рассредоточивать по любым странам, где можно получить преимущество. Ничто не оправдывает готовности мириться с невыгодными условиями по основным факторам. Рассредоточение отдельных видов производственной деятельности также облегчает доступ на иностранный рынок и свидетельствует о большей приверженности к обслуживанию иностранных покупателей. Информацию о производственном процессе также следует извлекать везде, где возникают хорошие идеи, путем координации производственной деятельности во всех точках мира, где действует фирма.

Однако осуществление деятельности за границей или получение информации о технологии производства из иностранных источников не означает, что можно уступить другим ответственность за ту деятельность, о которой идет речь. Если такое произойдет, фирма подорвет свои возможности обеспечения конкурентного преимущества и рискует всегда на один шаг отставать от своих иностранных конкурентов. Знания и способность конструировать и повышать уровень изделия, полностью вести и улучшать производственный процесс должны поддерживаться у себя в стране. К деятельности за рубежом должен быть проявлен выборочный подход. В то же время следует предпринимать постоянные усилия для повышения уровня способностей внутри фирмы и внутри национального кластера.

### **Использование иностранных источников**

Фирма должна проявлять готовность сориентироваться на изделия или оборудование от иностранных фирм, если они имеют более высокое качество,

прилагая одновременно усилия к тому, чтобы повысить уровень местных поставщиков. Доступ к источникам изделий высшего в мире качества необходим для поддержания конкурентного преимущества. Верность поставщикам из своей страны ради самой верности в конце концов оборачивается против фирмы. Например, отказываясь покупать более дешевую иностранную сталь, американские автомобильные компании на деле не помогли в конечном счете американской сталелитейной промышленности и ослабили собственные конкурентные позиции.

Лучшая форма верности поставщикам из своей страны заключается в том, чтобы недвусмысленным образом поставить их перед необходимостью сравняться с их иностранными конкурентами в качестве и производительности, дабы удержаться в деле. Поставщикам из своей страны нужно сделать некоторое послабление, чтобы дать им время приспособиться, и предоставить им активную техническую помощь и другое содействие в повышении их уровня. Однако внутренним поставщикам нельзя гарантировать продолжение дел с ними. Если только они не предпримут решительных действий для повышения качества, увеличения производительности и глобализации собственных стратегий, оказание поддержки внутренним поставщикам в конечном счете никому не пойдет на пользу.

### **Развитие технологии за границей**

Фирма, стремящаяся получить конкурентное преимущество, должна быть осведомлена о всей важной научной работе, ведущейся в мире и связанной с ее отраслью, и в идеале иметь некоторый доступ к этой работе. Независимо от того, насколько благоприятно сложилась база фирмы у себя в стране, полезные исследования, по всей вероятности, имеют место и за пределами своей страны. Сегодня фирма, добивающаяся конкурентного преимущества, должна поставить под вопрос свою стратегию, если она не располагает хотя бы одним пунктом за границей для слежения за технологией или проведения исследований. Такие пункты должны располагаться в странах с наилучшим национальным "ромбом", а не просто в странах, где есть высококлассная лаборатория.

Чтобы извлечь выгоды из подпитки иностранными достижениями в области технологии, персонал, направляемый на работу за границу, должен быть достаточно высококвалифицированным, чтобы понимать и быть способным разбираться в местных направлениях исследований. Необходима также критическая масса деятельности, развиваемой в данной стране, чтобы быть вхожим в местное научное сообщество. Всегда требуется определенный уровень взаимности. Фирма должна быть готова вносить свой вклад в форме денег и персонала в деятельность местных университетов и в усилия местной промышленности, а также предоставлять некоторый доступ к собственным идеям, чтобы получить что-то взамен. Если фирма будет рассматривать свое конкурентное преимущество как проистекающее из постоянного улучшения, а не защищать сегодняшние секреты, она будет гораздо более удобно себя чувствовать при такого рода взаимодействиях.

Хорошим примером фирмы, которая практикует такой подход, может служить фирма "Ново-индустри" из Дании. Фирма выделила Японию и Америку как те места за пределами Дании, где ведутся исследования мирового класса в области биотехнологии, имеющей решающее значение для деятельности фирмы по производству инсулина и энзимов. Фирма сделала существенные капиталовложения в проведение исследований в обеих странах. Таких примеров много в отраслях, которые мы изучали. Швейцарские фармацевтические фирмы давно уже имеют исследовательские центры в Великобритании и США. Шведские компании ведут разработку изделий программного обеспечения компьютеров в Америке; то же самое делают швейцарские и германские компании. Японские компании давно уже показали себя активными инвесторами в иностранные центры по разработке технологии, не только используя их как "посты прослушивания", но и привлекая наилучшие источники научных талантов в мире в специализированных областях.

Фирма, однако, может лишь выборочно пользоваться плодами иностранного технологического развития. Если у нее в своей стране не хватает технических способностей, внутренних поставщиков и внутренней базы знаний в ключевых технологиях, ей будет трудно в достаточно полной мере оценить развитие дел за границей для того, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество. Чтобы сохранить возможность к ведению конкуренции в данной отрасли, может оказаться необходимым перебазировать фирму в другую страну.

Стратегия, нацеленная на быстрое достижение самообеспеченности в технологии, характерна для многих фирм, являющихся лидерами мировой индустрии. В японской автомобильной промышленности, например, "Тойота" с самого начала стремилась достичь самообеспеченности в автомобильной технологии, в то время как другие японские фирмы образовывали совместные предприятия или покупали лицензии на технологию у иностранных фирм. Достигнутое фирмой "Тойота" более быстрое усовершенствование как изделий, так и процесса производства, где она изобрела, в частности, систему "канбан" (доставка частей точно вовремя), означало, что "Тойота" стала лидером среди группы сильных японских конкурентов.

### **Высшие конкурентные стандарты**

Фирма должна быть в состоянии противостоять на рынке наивысшим стандартам конкурентов, для того чтобы поддерживать и повышать уровень своего преимущества. Способные соперники представляют собой ту зарубку, по которой можно замерять свое конкурентное преимущество. Они также дают наилучший стимул к обновлению и переменам. В конечном счете фирма должна найти способ достичь преимущества над наилучшими соперниками, чтобы обеспечить свои позиции на рынке. Другая причина того, чтобы быть способным конкурировать с наилучшими соперниками на всех важных рынках, заключается в том, чтобы не дать им возможности получать прибыли на безопасных рынках, которые могут быть использованы для перекрестного субсидирования низких доходов на рынках, отличающихся острой конкуренцией<sup>13</sup>.

В идеальном случае самые лучшие соперники находятся в своей же стране. Ведение конкуренции с ними дает много самовозрастающих выгод для всей национальной отрасли. Однако фирма должна конкурировать с наилучшими соперниками также и в других странах.

Корейские компании, например, рассматривают японских соперников как своих главных конкурентов по причинам как стратегического, так и исторического свойства. В результате весьма мала вероятность того, что корейские фирмы попадут в классическую ловушку для фирм из стран с низким уровнем стоимости рабочей силы, а именно поддадутся соблазну полагаться на уровень оплаты труда как их единственное преимущество. Они бросают вызов своим японским соперникам и в том, что касается уровня сложности изделий, технологии производственного процесса, а также маркетингового присутствия за рубежом. Это еще один пример того, как поддержание преимущества требует, чтобы фирма создавала давление, а не избегала его.

Более специфическим примером усилий, направленных на то, чтобы сразиться с наилучшими иностранными соперниками, является решение ведущей испанской фирмы по производству керамических плиток "Порселоноса" основать свой коммерческий филиал в Сассуоло в Италии. Испания занимает второе место после Италии как ведущая страна по производству керамических плиток. Филиал фирмы "Порселоноса", находящийся в центре самого динамичного национального "ромба" в мире в данной отрасли, служит важным каналом получения информации и постановки трудных задач.

### **Размещение региональных штаб-квартир**

Изложенные выше принципы имеют свое значение и при выборе места для региональной штаб-квартиры, которая отвечает за управление деятельностью фирмы в группе стран. Региональные штаб-квартиры лучше всего размещать не там, где это удобно с административной точки зрения, а в стране с наиболее благоприятным национальным "ромбом". Особое значение при выборе места имеет то, что размещение штаб-квартиры должно открывать для фирмы возможность воспринимать те существенные потребности и стимулы, которые отсутствуют в собственной стране. Цель при этом заключается как в получении знаний, так и в повышении шансов на то, что информация сможет поступать на базу компании в своей стране таким образом, что она будет восприниматься с доверием. "Дюпон", например, перевела свою европейскую штаб-квартиру по химикалиям для сельского хозяйства из Женевы в Париж, чтобы воспользоваться преимуществами более развитого национального кластера. Франция является вторым по величине рынком для средств защиты сельскохозяйственных культур от вредителей после США, к тому же отличающимся весьма большой усложненностью спроса.

### **Выборочные приобретения за границей**

Приобретения за границей могут служить двум целям. Одной из них является получение доступа к иностранному рынку или к определенным навыкам

и умениям. Здесь задача включения приобретенной фирмы в глобальную стратегию достаточно трудна, однако она поднимает мало необычных вопросов. Другой причиной приобретения за границей является получение доступа к весьма благоприятному национальному "ромбу". Иногда единственным доступным способом воспользоваться преимуществами, существующими в другой стране, является приобретение местной фирмы, потому что аутсайдеру чрезвычайно трудно проникнуть в столь широкие, системные преимущества. Проблема при этом, втором типе приобретения заключается в том, чтобы сохранить способность приобретенной фирмы пользоваться выгодами своего национального окружения одновременно с тем, что она интегрируется в глобальную стратегию компании.

Часто приходится чем-то жертвовать для получения преимущества в другом отношении. Достижение успеха при совершении приобретений такого типа за границей обычно связано с необходимостью двигаться в одном из двух направлений. Первое – это сделать приобретенную фирму новой глобальной основной базой для компании в данной отрасли или ее отдельном сегменте и подчинить ей соответствующие подразделения. Другой подход заключается в том, чтобы выявить, в каких конкретных видах деятельности приобретенная фирма может больше всего содействовать укреплению общих глобальных позиций, и сосредоточить ее усилия исключительно на этом. Например, на недавно приобретенную иностранную компанию может быть возложена ответственность за один вид из выпускаемого диапазона изделий или за один этап производственного процесса, где ее национальный "ромб" обладает превосходством.

Промежуточный случай, когда приобретенная фирма сохраняется в качестве самостоятельной единицы и при этом делается попытка интегрировать ее в глобальную стратегию, несет с собой серьезный риск потерпеть неудачу и в том, и в другом. Широкая интеграция приобретенной фирмы в глобальную стратегию может нанести ущерб ее положению в национальном кластере, сокращая ее возможности участвовать в формулировании стратегии и лишая ее полноценных способностей к ведению исследований и разработок. Такое решение делает невозможной чувствительную и быструю реакцию на местные условия, которая столь необходима для того, чтобы пожинать плоды преимуществ данной страны. Представляется, что более разумный курс заключается в том, чтобы придать этому подразделению особую роль и предоставить ему широкую автономию. При этом, однако, не обеспечивается способность приобретенной фирмы сохранять свое положение в национальном кластере и гибко реагировать на обстоятельства у себя в стране.

### Роль союзов

Союзы, или коалиции, представляют собой конечный механизм, с помощью которого фирма может стремиться к получению своей доли преимуществ, существующих в других странах. Союзы – это долгосрочные соглашения между фирмами из разных стран, которые выходят за рамки обычных рыночных сделок, однако не доходят до слияния. Они выражаются в различных формах,

включая совместные предприятия, лицензии, перекрестные лицензии, соглашения по сбыту и соглашения о поставках. Они заняли видное место в международной конкуренции, поскольку могут ускорить процесс глобализации стратегии, дать возможность использовать преимущества крупномасштабного производства, получить доступ к технологии или рынкам и достичь других выгод, не жертвуя независимостью фирмы и не требуя дорогостоящей процедуры слияния<sup>14</sup>. Они особенно часто применяются в отраслях, переживающих структурные перемены, особенно когда многие фирмы чувствуют угрозу своему существованию.

Союзы представляют собой соблазнительное решение дилеммы, стоящей перед фирмой, которая хочет получить доступ к внутренним преимуществам другой страны, не жертвуя своими собственными. К сожалению, союзы редко дают такое решение. С их помощью можно достичь отдельных выгод, однако они всегда несут с собой значительные издержки, связанные с координацией, примирением целей с независимой структурой, созданием конкурента и утратой доходов. Эти издержки могут сделать многие союзы временным явлением и обречь их на неудачу. Союзы часто представляют собой скорее переходную форму, чем прочную договоренность.

Союзы не приводят к переносу подлинного конкурентного преимущества, если только не меняется страна базирования. В таком случае фирмы из новой страны часто используют союзы, чтобы ускорить процесс завоевания международных позиций. Японские фирмы, например, прибегали к союзам для того, чтобы быстрее проникнуть в ряд отраслей, где они в конце концов заняли преобладающее положение.

Никакая фирма не может позволить себе зависеть от другой независимой фирмы в отношении тех навыков и фондов, которые имеют важнейшее значение для ее конкурентного преимущества. Если она это делает, то серьезно рискует потерять свое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Союзы имеют тенденцию к закреплению посредственности, а не к созданию мирового лидерства. Самый серьезный риск при заключении союзов состоит в том, что они сдерживают собственные усилия фирмы, направленные на повышение ее уровня. Это может произойти в том случае, когда руководство фирмы довольствуется тем, что полагается на партнера. Это также может случиться по причине того, что союз устранил угрожающего конкурента.

Наилучшие союзы носят весьма выборочный характер и затрагивают отдельные виды деятельности в цепочке ценностей, конкретные типы изделий или рынки. Они нацелены на получение доступа к конкретной технологии или к определенному рынку. Участники часто рассматривают их как временные. Если для достижения конкурентного преимущества необходим более широкий союз, перед фирмой встает более фундаментальная проблема. Она должна поставить под вопрос свой выбор сегмента или стратегии в отрасли. Она также должна задаться вопросом, пригодна ли та база, которой она располагает у себя в стране, для ведения глобальной конкуренции. В конечном счете может возникнуть необходимость пойти на приобретение партнера по союзу (или он приобретет данную фирму) для достижения прочного международного положения.

## В КАКОЙ СТРАНЕ БАЗИРОВАТЬСЯ ФИРМЕ

Некоторые страны имеют гораздо более благоприятные условия для основного базирования фирмы, чем другие, при ведении конкуренции в определенных отраслях, определенных сегментах отраслей или с применением определенных стратегий. Тот довод, что страна базирования фирмы не имеет большого значения, поскольку-де глобальная фирма может пользоваться выгодами базирования во многих странах, как уже отмечалось, редко бывает справедлив. Роль страны в международном успехе гораздо более тонка и не сводится к стоимости факторов. В национальный "ромб" чрезвычайно трудно проникнуть или скопировать его преимущества издалека (не говоря уже о том, что это трудно сделать даже и в стране), если только данная страна не является действительно местом, где устанавливается стратегия, создаются в конечном счете изделия и производственные процессы, а фирма стремится стать "своей" в национальном кластере<sup>15</sup>. Если фирма старается иметь много основных баз, есть большая вероятность того, что она не сможет воспользоваться выгодами ни одной из них.

Ирония судьбы в том, что чем в большей степени конкуренция становится глобальной, тем более важное значение приобретает база фирмы в своей стране. В Европе, например, страны удерживали свои позиции во многих отраслях не потому, что данная страна была хорошей отечественной базой, а благодаря протекционизму и препятствиям для торговли. По мере крушения таких барьеров – а они могут рухнуть в предстоящие годы – значение отечественной базы еще более возрастет.

Для того чтобы достичь успеха в глобальной конкуренции, для фирмы может оказаться необходимым перевести в другое место свою основную базу, предназначенную для конкуренции в той или иной отрасли либо в тех или иных сегментах отрасли. Если обстоятельства в стране пребывания не благоприятствуют процессу обновления, необходимому для конкурентного преимущества, и не могут быть улучшены, фирма должна перевести свою основную базу в страну, которая в большей мере служит катализатором и предоставляет необходимые инструменты для международного успеха. Это предполагает необходимость перевода руководящего состава, а возможно – его замены. Это также означает, что должны быть переведены на новое место базовые исследования и разработки, а также ресурсы для деятельности по маркетингу. Нужно заметить, что фирма может иметь разные основные базы для отдельных видов бизнеса<sup>16</sup>.

Из тех же соображений вытекает, что фирма может выбрать разные страны в качестве основных баз для ведения глобальной конкуренции в различных сегментах отрасли. Это предполагает, что страны, о которых идет речь, несут полную стратегическую ответственность во всем мире и осуществляют контроль за техническими, производственными и связанными с международным маркетингом основными ресурсами.

Некоторые международные фирмы учредили штаб-квартиры, предназначенные для управления производственными единицами в мировом масштабе, за пределами своей страны. Принадлежащая "Филипс" фирма "С.Х.Ф. Мюллер" (Германия), например, занимается производством в мировом масштабе рент-

геновских трубок, генераторов рентгеновского излучения и компьютерных систем для радиоизотопной медицины. Концерн "Филипс" также перевел свою штаб-квартиру по производству крупных приборов из Голландии в Италию, страну, которая стала весьма конкурентоспособным местом размещения промышленности, производящей приборы. Можно привести и другие примеры в подтверждение того, что присвоение статуса основной базы филиалу за пределами страны происхождения материнской компании не представляет собой нового явления. Фирма "Сэндвик" (Швеция), например, разместила свою основную базу по конвейерным системам в Штутгарте (Германия) с 50-х годов. Германия же является страной, где находятся клиенты с наиболее сложными запросами и смежные отрасли станкостроения.

Таких примеров пока еще сравнительно немного, однако можно подметить определенное увеличение их числа. Концерн "Сименс" делает крупные капиталовложения для того, чтобы сделать США центром некоторых своих операций, связанных с медицинским оборудованием, используя роль США как наиболее передового рынка в мире (см. об аппаратуре для контроля за состоянием больных в гл. 5). Фирма "Рэнк ксерокс" возложила всемирную ответственность за ведение бизнеса по малоразмерным копировальным аппаратам на свою совместную фирму "Фудзи-ксерокс" в Японии. Япония является как наиболее передовым в мире внутренним рынком для малоразмерных копировальных аппаратов, так и страной, где размещается преобладающий кластер конкурентов в производстве малоразмерных копировальных аппаратов, отраслей-поставщиков и родственных отраслей, таких как производство аппаратов факсимильной связи. Фирма "Рэнк ксерокс" обнаружила, что она не может вести всемирную конкуренцию по малоразмерным копировальным аппаратам со своей основной базы в США.

По мере того как конкуренция приобретает глобальный характер, перед каждой компанией встает необходимость тщательно взвесить свой выбор основной базы для каждого отдельного вида бизнеса. Большое число фирм должно быть готово к переводу в другое место своей основной базы, возможно в качестве заключительного акта глобальной стратегии. Перевод основной базы требует, чтобы новая страна действительно стала центром всемирной стратегии в данной отрасли. Персонал, оставшийся на старой основной базе, должен получить новые стимулы, которые создали бы у него мотивацию для перехода к роли поддерживающего производства. Управляющий состав фирмы в родной стране должен избегать тенденции к вмешательству в стратегическое управление.

## РОЛЬ РУКОВОДСТВА

В этой главе изложена концепция того, каким должно быть руководство фирмой. Руководители верят в перемены. Они обладают способностью постигать, как нужно изменить конкуренцию, и не мирятся с попытками удержать их от осуществления этих изменений. Руководители придают своим организациям заряд энергии для того, чтобы взяться за решение вырастающих из конкуренции проблем, идти на удовлетворение нужд требовательного спроса и,



прежде всего, продолжать идти вперед. Они находят способы преодоления фильтров, которые ограничивают приток информации и мешают внедрению новшеств. Они ставят во благо фирмы внешние источники давления, создающие мотивацию для перемен, а то и создают такое давление.

Руководители обладают широким видением конкуренции, в котором их национальная среда неразрывно связана с конкурентным успехом. Они упорно трудятся над улучшением этой среды, прилагают усилия к поощрению соответствующей (иногда – болезненной) политики со стороны государства. В результате на руководителей часто смотрят как на государственных деятелей, хотя немногие из них сами охарактеризовали бы так свою деятельность. Руководители мыслят международными категориями не только при оценке подлинного конкурентного преимущества, но и при формулировании стратегии для его укрепления и расширения.

Такая концепция руководства оказалась утраченной во многих компаниях. Слишком многие компании и слишком многие менеджеры неправильно представляют себе истинную основу конкурентного преимущества. Их поглощают заботы об улучшении финансовых показателей, выбивании правительственной поддержки, о поиске стабильности посредством создания союзов и слияния с конкурентами. Шаги такого рода не идут на благо ни компаниям, ни странам. Сегодняшние реалии конкуренции требуют большего.

## Политика правительства

Правительство играет важную роль в международной конкуренции, однако эта роль отличается от того, что обычно предполагают. Рассмотрим вытекающие из теории конкурентных преимуществ выводы в отношении правительственной политики. Кое-кто, придерживаясь одной из крайних точек зрения, рассматривает правительство в лучшем случае как пассивного участника процесса международной конкуренции. Поскольку определяющие элементы национального преимущества столь глубоко коренятся в особенностях покупателей данной страны, ее истории и других уникальных обстоятельствах, можно было бы утверждать, что правительство бессильно. Подходящая ему роль в таком случае сводилась бы к тому, чтобы оставаться в стороне и предоставить свободу рыночным силам. Теория конкурентных преимуществ и данные, полученные в результате наших исследований, не подтверждают такую точку зрения. Политика правительства действительно оказывает влияние на национальное преимущество и в положительном, и в отрицательном смысле, как это уже было видно во многих случаях в предшествующем разборе ряда тем.

Хотя роль правительства в создании и поддержании национального преимущества значительна, она, тем не менее, по необходимости имеет частичный характер. Если в стране отсутствуют базовые обстоятельства, поддерживающие конкурентное преимущество в той или иной отрасли, самые лучшие политические намерения потерпят неудачу. Правительства не держат в своих руках контроль над национальным конкурентным преимуществом; они могут лишь оказывать на него влияние. Тем, кто вырабатывает политику, можно порекомендовать более тонкую и продуманную роль в этих вопросах.

Главной целью правительственной политики по отношению к экономике является развертывание ресурсов страны (труда и капитала) в соответствии с высокими и растущими уровнями производительности<sup>1</sup>. Как уже отмечалось ранее, производительность – это коренной вопрос уровня жизни в данной стране. Чтобы достичь роста производительности, экономика должна непрерывно совершенствоваться. А это предполагает неуклонные улучшения и нововведения в существующих отраслях и способность конкурировать в новых отраслях.

Необходимо формирование нового бизнеса, чтобы создавать рабочие места для тех, кто пополняет состав рабочей силы, чтобы замещать места, высвобожденные благодаря росту производительности в других успешно работающих отраслях, а также чтобы компенсировать потерю рабочих мест в менее производительных отраслях, которые становятся неконкурентоспособными.

Подобающей политикой правительства в отношении промышленности в стране является стимулирование такого динамизма и прогресса. Цель правительства состоит в том, чтобы создать окружающую среду, в которой фирмы смогут повышать уровень конкурентного преимущества в сложившихся отраслях, вводя более сложную технологию и методы и проникая в более передовые сегменты. Политика правительства также должна содействовать способности фирм страны вступать в новые отрасли, где можно достичь более высокой производительности, чем в тех позициях, которые придется уступить в менее производительных отраслях и сегментах.

Одним из проявлений повышающегося уровня экономики является перевод менее продуктивных рабочих мест в другие страны посредством иностранных капиталовложений и использования иностранных источников. Это здоровый процесс, если за границу перемещаются действительно менее производительные рабочие места. Если иностранным соперникам уступаются высокопроизводительные рабочие места, как это имело место в ряде отраслей США, Германии и Англии за последнее десятилетие, то ставится под угрозу экономическое процветание в долгосрочной перспективе.

Определение национальных экономических целей в иных категориях, чем рост производительности в долгосрочной перспективе, является фундаментальной ошибкой, которая влечет за собой проведение неподходящей политики. Ни одна страна не может добиться чистого превышения экспорта над импортом в каждой отрасли, как это показано в главе 1. Усилия, направленные на сохранение всех отраслей, приведут к снижению уровня жизни в стране. Уравновешивание торговли само по себе не является подходящей целью, так же как не является ею и попытка поднять конкурентоспособность путем искусственного занижения стоимости валюты. Если же критерием политики является обеспечение динамизма и последовательного роста производительности, то значительно уменьшается риск того, что такая политика пойдет вразрез с действительными потребностями экономического прогресса.

Первой предпосылкой здоровой политики в отношении промышленности является правильный выбор цели, второй – подходящий образ действий по подкреплению конкурентного успеха. Многие разработчики политики подходят к этой задаче неправильно. Когда полагают, что конкурентное преимущество определяется главным образом макроэкономическими факторами или стоимостью факторов, вполне может случиться, что при попытках оказать содействие промышленности будут использованы неправильные средства. Уже отмечалось, что определяющие элементы национального преимущества связаны со способностью фирм страны повышать свой уровень и вводить новшества и далеко выходят за рамки ставок зарплаты, уровня процентных ставок и обменного курса. Как увидим позднее, многие из действий, которые правительства предпринимают, чтобы "помочь" промышленности исходя из узкого, статичного по-

нимания конкурентного преимущества, могут фактически причинить ущерб в более отдаленной перспективе. Кроме того, действия, которые кажутся подходящими при рассмотрении отдельных областей как объектов политики (таких, как исследования и разработки, налогообложение, регулирование) в изолированном виде, становятся сомнительными, если рассматривать их в более полной и интегрированной взаимосвязи.

Теория конкурентных преимуществ подсказывает другую, более разнообразную роль для правительства, даже для той части правительства, которая, казалось бы, далека от экономической политики. Необходима последовательная программа, охватывающая широкий круг областей, поскольку политика в областях, на первый взгляд не связанных друг с другом, часто оказывается взаимосвязанной. Воздействие решений, принимаемых в рамках политики в одной области, часто зависит от решений, принимаемых в других областях (ввиду системного характера "ромба" это является вполне естественным). Наиболее мощное воздействие со стороны правительств в передовых странах часто проявляет себя медленно и косвенным образом.

Каждая из многочисленных областей политики, способных оказывать влияние на национальное преимущество, является темой особого разговора. Вряд ли можно дать здесь исчерпывающее изложение этого предмета или затронуть все соображения, которые связаны с выбором политики в каждом конкретном случае. Цель более скромная – обрисовать, как можно использовать теорию, для того чтобы пролить свет на политические альтернативы по отдельным направлениям, а также и на общий подход страны к экономической политике.

Правительства почти во всех странах сегодня предпринимают шаги, направленные на улучшение конкурентоспособности. К числу наиболее заметных и обычных шагов такого рода относятся следующие: девальвация, дерегулирование, приватизация, смягчение стандартов, касающихся качества изделий и загрязнения окружающей среды, содействие сотрудничеству между фирмами и разным видам кооперации, поощрение слияний, налоговая реформа, региональное развитие, введение переговоров о добровольных ограничениях или соглашениях по упорядоченному маркетингу, усилия по улучшению общей системы образования, расширение правительственных ассигнований на цели исследований, правительственные программы по финансированию новых предприятий, более активная роль в отношении закупок на цели обороны и другие правительственные нужды. Теория конкурентных преимуществ дает критерий, с помощью которого можно оценивать эти инициативы.

## **ПРЕДПОСЫЛКИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОТНОШЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Правительство на местном, государственном или национальном уровне может оказывать влияние на конкурентное преимущество в той или иной отрасли, если его политика оказывает влияние на один или более из четырех детерминантов. На самом широком уровне правительственная политика должна руководствоваться рядом предпосылок, если стремиться к тому, чтобы она укрепляла

национальное конкурентное преимущество, а не ослабляла его. Эти предпосылки будут звучать в ходе всего разбора конкретных областей политики и являть собой набор отметок, по которым можно будет оценивать любую правительственную инициативу в отношении экономики.

1. *В отраслях конкурируют фирмы, а не страны.* Фирмы должны в конечном счете сами создавать и поддерживать конкурентное преимущество перед конкурентами из других стран. Правительства явным образом не достигали успеха в управлении фирмами и в реагировании на подвижные перемены на рынке, характерные для международной конкуренции. Даже в случае, если их аппарат состоит из самых элитарных государственных служащих, правительства принимают ошибочные решения относительно того, какие отрасли развивать, в какие технологии вкладывать капиталы и какие конкурентные преимущества будут наиболее подходящими и достижимыми. Примеры того, как правительства за кулисами берут на себя принятие решений от имени корпораций, можно найти в Японии, Корее, Сингапуре, Великобритании, Франции и многих других странах. Правительство просто не способно в такой же мере чувствовать игру рыночных сил, как это могут те, кто участвует в работе отрасли; оно также не может абстрагироваться в своих решениях от политических сил, которые искажают их.

Правительство не может создавать конкурентоспособные отрасли. По своей сути роль правительства в конкуренции может носить лишь частичный характер, поскольку на конкуренцию оказывает влияние многое другое. Правительство, однако, может формировать или оказывать влияние на контекст и институциональную структуру, в окружении которых работают фирмы, а также на привходящие элементы, которыми пользуются фирмы. Успех приносит такая политика правительства, которая создает окружение, позволяющее фирмам достигать конкурентного преимущества, а не вовлекает правительство непосредственно в этот процесс. Исключение составляют страны, находящиеся на ранних стадиях развития своей конкурентоспособности. Наиболее мощное влияние правительство может оказывать скорее косвенно, чем непосредственно.

Свойственная правительству роль заключается в том, чтобы развязать и даже увеличить силы, действующие внутри "ромба". Тем самым создаются и возможности, и побудительные моменты для непрерывного обновления. Японское правительство, в лучших его вариантах, понимает это больше других. Стимулируя раннее появление спроса, ставя отрасли перед необходимостью освоения передовых технологий посредством символических кооперационных проектов, устанавливая премии, призванные выявить и вознаградить качество, поощряя соперничество и предпринимая другие политические шаги, оно достигает ускорения темпов обновления и повышения общего уровня. В своих худших проявлениях, однако, японские бюрократы пытаются формировать структуру отрасли (ограничивая доступ в нее новых фирм или поощряя слияния), слишком долго осуществляют протекционистские меры по отношению к внутреннему рынку и, уступая политическому давлению, оберегают от конкуренции неэффективно действующих розничных торговцев, посредников, фермеров и промышленные фирмы в ряде отраслей. Отрасли, которые игнорируют эту правительственную "помощь", добиваются успеха, в то время как те, кто полагается на нее, тянут вниз национальную производительность.

Правительство должно привлекать промышленность к определению того, какие факторы следует создавать, а также поощрять активное участие самих фирм в создании факторов. Наиболее важные факторы носят специализированный характер и предвосхищают появление новых потребностей. Правительство не в состоянии само отбирать нужные факторы или достаточно эффективно их создавать. В политике в области НИОКР, например, Германия добилась хороших показателей в повышении уровня технологии, потому что исследования, финансируемые правительством и исследовательскими институтами, в которые вовлекаются фирмы, предполагают частичное финансирование контрактов между фирмами и университетами или стимулы к проведению исследований самими фирмами. Напротив, Великобритания и Франция имеют весьма неровные результаты в финансировании НИОКР, потому что высший эшелон на уровне министерств стремится отбирать проекты, заслуживающие поддержки, на основе субъективного мнения. В США огромная федеральная программа исследований в последние десятилетия лишь время от времени шла на пользу конкурентному преимуществу, поскольку в большинстве случаев расходы были в основном не связаны с промышленностью.

Правительствам следует непосредственно вмешиваться только в те области, где фирмы не в состоянии действовать или в силу внешних причин недостаточно активно делают капиталовложения. Такое случается там, где блага для страны в целом превышают те, что выпадают на долю отдельной фирмы или частного лица. Частные фирмы и организации в таких условиях проявляют склонность делать меньшие капиталовложения, чем это нужно с точки зрения перспектив развития страны. Хорошими примерами здесь могут служить общее образование, охрана окружающей среды и некоторые виды НИОКР, которые могли бы поднять производительность во многих отраслях.

2. *Национальное конкурентное преимущество носит относительный характер.* Во многих случаях разговоры о конкурентном преимуществе страны замыкаются исключительно на внутреннем аспекте проблемы. А ведь стандарты конкурентного преимущества устанавливаются не внутри страны, а конкурентами в других странах. Навыки, полученные рабочими за рубежом, и стимулы, применяемые фирмами, чтобы заставить их работать с максимальной отдачей, определяют то, что необходимо у себя в стране. Абсолютные уровни роста производительности гораздо менее важны, чем относительная производительность по сравнению с другими странами<sup>2</sup>. Наблюдается непрерывное повышение стандартов; особенно быстрым оно было в 60-е годы. В Великобритании, США и Дании проблема заключается не столько в отсутствии улучшений в промышленности, сколько в том, что процесс совершенствования идет недостаточно быстро.

3. *Динамичное обновление ведет к конкурентному преимуществу, а не к краткосрочным выигрышам на уровне снижения издержек.* Конкурентное преимущество страны произрастает из способности фирм данной страны неуклонно осуществлять улучшение и обновление. Прежние преимущества в конечном счете копируются или сводятся на нет фирмами какой-нибудь другой страны.

Политика, которая обеспечивает статичные, краткосрочные преимущества в издержках, вопреки намерениям, подрывает процесс обновления и динамизм,

представляя собой наиболее распространенную и глубокую ошибку в правительственной политике в отношении промышленности. Движимое желанием помочь, правительство легко может поддаться соблазну проведения такой политики, как, например, санкционирование совместных проектов, позволяющих избежать "расточительных" исследований и разработок, или одобрение слияний фирм, благодаря которым возрастает эффективность управления фирмами, но устраняется внутренняя конкуренция. Политика такого рода и многих иных подобных разновидностей, проводимая правительством, обычно откладывает, задерживает или совсем устраняет осознанную потребность в улучшении и обновлении или подает неверный сигнал в отношении того, где нужно вводить новшества. Даже 10-процентное сокращение издержек, достигаемое благодаря эффекту масштаба, быстро сводится на нет отсутствием гибкости в улучшении товаров и процессов и погоней за объемами сбыта на мировом рынке. Такая политика подрывает динамизм.

Ощущение того, что на тебя давят, чувство необходимости действовать немедленно – это неизменная составная часть конкурентного преимущества страны. Итальянские фирмы, например, продвинулись к занятию позиций в передовых сегментах промышленности не тогда, когда итальянская лира была слабой валютой, а когда рост курса лиры в 70-х годах вынудил их повышать уровень товаров и внедрять современное оборудование. Лишь в том случае, когда налицо плодотворные условия для обновления (например, требовательные покупатели, ожесточенная конкуренция на внутреннем рынке и т.п.), описанная выше политика может иметь оправдание. Исключение составляют страны, находящиеся на раннем этапе развития (в которых движущей силой выступают факторы или начальные капиталовложения).

4. *Национальное экономическое процветание требует повышения уровня отраслей.* Некоторые основные параметры конкурентного преимущества ведут к более высокой национальной производительности и более стойки, чем другие. Конкурентное преимущество, основанное на таких источниках, как обильные природные ресурсы, низкая стоимость рабочей силы, девальвированная валюта или даже какая-то отдельная новая идея в разработке товаров, часто бывает связано с низкой производительностью и печально знаменито своей нестабильностью. Если конкурентное преимущество базируется на таких источниках, это подталкивает фирмы к стратегиям, ориентированным на снижение цен, и побуждает их действовать в тех секторах рынка, которые наиболее чувствительны к изменению цены. История показывает, что такие стратегии особенно уязвимы не только перед лицом вызова, бросаемого фирмами других стран, но и в столкновении с протекционизмом. Фирмы, ведущие конкуренцию на основе низких цен, дают повод для обвинений в демпинге и чрезвычайно чувствительны к таможенным тарифам. Имитация, без особого труда предпринимаемая фирмами других стран, или крупномасштабные государственные субсидии также могут свести на нет такие преимущества.

Преимущества самого высокого порядка, связанные с высоким уровнем производительности, – это те преимущества, которые проистекают из постоянного повышения уровня технологии, постоянной смены моделей, вложений в установление тесных отношений с клиентами и эффекта масштаба, вырастаю-

щего из глобального присутствия на рынках. Дольше всего удастся сохранить в силе те стратегии, которые расширяют рынок и повышают его уровень, а не просто выбивают почву из-под ног у иностранных фирм. Страны, конкурентное преимущество которых зависит от "заваливания" товарами рынков других стран, уязвимы перед лицом реакции правительств иностранных государств, которые могут принять воспретительные меры. Там, где фирмы данной страны выигрывают на том, что их продукция более дифференцирована, чем у иностранных конкурентов, и берут прицел на те секторы рынка, которые раньше были обойдены вниманием, риск такого рода меньше.

Политика правительства должна закладывать основы для повышения конкурентного преимущества страны и подталкивать фирмы к этому. Слишком часто, однако, политика нацелена на сохранение старых преимуществ и, по существу, сдерживает процесс совершенствования.

5. *Конкурентное преимущество страны в отраслях промышленности часто бывает географически ограничено.* На многих примерах показано, что добившиеся международного успеха отрасли и промышленные кластеры часто сосредоточены в каком-либо городе или регионе и основы для преимущества имеют ярко выраженный местный характер. Географическое сосредоточение очень существенно для зарождающегося конкурентного преимущества; оно увеличивает силы, которые повышают уровень преимущества и обеспечивают его прочность. Хотя правительство страны в целом играет свою роль в совершенствовании промышленности, столь же большая – а может быть, и большая – роль принадлежит правительствам штатов и местным властям.

В дискуссиях по поводу политики, призванной поощрять конкурентоспособность, много места уделяется правительству всей страны и образующим общий фон обстоятельствам национального масштаба. Столь же значительное или даже большее внимание необходимо уделять на региональном или местном уровне в таких областях, как университетское образование, инфраструктура, местные нормативные акты, местная инициатива в области исследований и информация. Как показывают наши исследования, есть все основания утверждать, что правительственные инициативы в таких районах, как Баден-Вюртемберг (Германия), и отдельных итальянских городах оказали большее влияние на конкурентное преимущество, чем любые политические инициативы общенационального масштаба.

6. *Конкурентное преимущество в отраслях промышленности создается в течение десятилетия или более длительного срока,* а не за трех-четырёхлетний цикл деловой активности. Конкурентное преимущество создается в ходе длительного процесса повышения человеческой квалификации, капиталовложений в изделия и процессы, создания кластеров и проникновения на иностранные рынки. Так, например, японские производители автомобилей начали их экспортировать в 50-х годах, а добились крепких международных позиций в 70-х.

И все же десятилетие – это целая вечность в политике. Экономическая политика практически в каждой стране в значительной степени занимается краткосрочными экономическими колебаниями. Сосредоточение усилий правительства на улучшении совокупного торгового баланса посредством контроля за заработной платой, валютных вмешательств, сдерживания инфляции и



других шагов может как-то затронуть многие отрасли, однако отнюдь не играет решающей роли в формировании долгосрочного конкурентного преимущества. Правительства также склонны делать выбор в пользу таких политических шагов, результаты которых легко просматриваются в ближней перспективе, а именно шагов типа субсидий, протекционизма и подстроенных слияний. Такие действия замедлят процесс введения новшеств и отрицательно скажутся на средней производительности труда в экономике.

Многие из политических шагов, находящихся в рамках возможностей правительства и обладающих благотворным эффектом, – такие, как создание факторов, политика поощрения конкуренции и повышение качества спроса, – проявляют свое действие медленно и требуют терпения. Многие желательные политические действия сопровождаются также краткосрочными негативными эффектами. Например, отмена регулирования в отрасли, развивавшейся в условиях протекционизма, многих выбивает из колеи и может привести к банкротствам. Такие последствия, а также необходимость иметь длительные перспективы заставляют отдавать предпочтение такой политической ориентации, при которой существует преимущество, и не поддаются давлению со стороны особых интересов. Япония, например, извлекает выгоды из правительственной системы, в которой карьерные бюрократы оказывают сильное, если не определяющее, влияние на выбор политических решений. Политическое большинство оставалось там неизменным на протяжении всего послевоенного периода, обеспечивая стабильную политическую обстановку. Италия и Соединенные Штаты представляют собой другую крайность, обладая политическими системами, необычно подверженными влиянию особых интересов, с частой сменой лиц на политических постах ключевого значения.

7. *Страны достигают преимуществ благодаря различиям, а не сходству.* В каждой стране есть свой, одной ей присущий набор конкурентных отраслей, и ни одна страна не является, да и не может являться, конкурентоспособной во всем. Конкурентный успех является результатом сочетания между уникальной обстановкой, существующей в стране, и источниками конкурентного преимущества в отдельных отраслях. Например, итальянский успех в отдельных, дробных участках различных отраслей и в ведении конкуренции на основе стратегий, ориентированных на сосредоточение усилий на узком направлении, опирается на уникальные свойства внутренней обстановки, существующей в этой стране. Большинство комментаторов, следивших за положением дел в Италии, упорно недооценивали ее, потому что они применяли американские, германские или японские нормы к экономике с совершенно иной структурой. Национальные различия (в спросе, квалификации, поставщиках, областях образования, где страна особенно преуспевает) весьма ценны и часто имеют существенно важное значение для конкурентного преимущества.

Хотя и есть некоторые широкие принципы и виды политических решений, которые пойдут на пользу экономике любой страны, было бы ошибкой со стороны какой-либо страны слишком тесно следовать модели экономического развития, разработанной для другой. Стремление скопировать образец другой страны в деле достижения национального преимущества – те же отрасли, те же стратегии, те же правительственные программы – позволит стране достичь толь-

ко определенной степени развития. Задача любого правительства заключается в том, чтобы понять глубинные основы национального преимущества и перевести их в политические инициативы, которые будут отражать конкретные обстоятельства данной страны. Политика, которая хороша для одной страны, вполне может оказаться плохой политикой для другой.

8. Во многих случаях отнесение отраслей к тем или иным категориям с целью их различения или определения по приоритетности мало связано с реальностью. Стремление содействовать экономическому развитию порождает соблазн подразделять промышленную базу страны на такие категории, как высокотехнологичные и низкотехнологичные отрасли, находящиеся на подъеме и движущиеся к закату, растущие и зрелые, обрабатывающие и относящиеся к сфере услуг, трудоемкие, капиталоемкие или связанные с интенсивным использованием знаний. Такое проведение различий как бы подразумевает, что некоторые категории лучше, чем другие (к лучшим, как правило, относят отрасли высокотехнологичные, находящиеся на подъеме, растущие, обрабатывающие и связанные с интенсивным использованием знаний). Таким различиям придается большое значение при оценке экономики той или иной страны и при выборе политики.

При ближайшем рассмотрении такой подход оказывается несостоятельным. Италия смогла обеспечить бурный экономический рост и повышение уровня жизни, достигая солидного национального преимущества во многих "традиционных" и "зрелых" отраслях, таких как текстильная промышленность, производство одежды, мебели и обуви. Она достигла этого, внедряя современную технологию в процессы производства и резко повысив информационную составляющую в области конструирования, новых материалов и быстрого внедрения новшеств. Производительность существенно возросла. Германия, Швеция и Швейцария добились крупного положительного сальдо торгового баланса и поддерживают высокий уровень жизни, в немалой степени основывающийся на сохранении преимущества в ряде "зрелых" отраслей, таких как производство автомобилей, грузовиков, текстиля, других видов машиностроительной продукции, горнодобывающего оборудования.

Большинство отраслей являются высокотехнологичными, отличаются интенсивным использованием знаний или станут таковыми. Электроника, передовые материалы, информационные системы и другие проявления современной технологии изменяют изделие и цепочку ценностей практически каждой отрасли<sup>3</sup>. Зрелая отрасль в одной стране является растущей отраслью в другой, если ее фирмы динамичны. Обрабатывающая промышленность не "лучше", чем сфера услуг, потому что и то и другое неразрывно связаны и потому что многие виды услуг предполагают использование сложной технологии и высокий уровень производительности.

Правительственная политика должна создавать такую среду, в которой любая отрасль может процветать, если фирмы проявляют дух новаторства и достигают высокой производительности. Отличающаяся разнообразием отраслей экономика дает простор ряду отраслей, которые могут обеспечить занятость людским ресурсам, обладающим разными квалификацией и запросами<sup>4</sup>. И наоборот, не так уж многие отрасли столь безусловно необходимы, что страна должна

гарантировать рынок малопроизводительным отечественным конкурентам. Наиболее важной отличительной чертой среди отраслей и сегментов является производительность ввиду ее связи с уровнем жизни. Отрасли и технологии, способные повлиять на потенциальную продуктивность многих других отраслей, действительно заслуживают особого внимания, хотя их число ограничено. Политика, направленная на совершенствование таких отраслей, должна, однако, исходить из тех предпосылок, которые изложены выше, а не стремиться гарантировать твердые доходы или обеспечить долю на иностранных рынках с помощью квот.

9. *Процесс поддержания преимущества может вызывать весьма большие неудобства для фирм и тех, кто в них работает.* Поддержание преимущества связано с постоянным давлением и сложными проблемами, требует непрерывных улучшений и капиталовложений. Многие фирмы предпочли бы иметь больше стабильности и работать в такой среде, где процветание было бы им гарантировано и не приходилось бы вновь его зарабатывать.

Эта вполне понятная тенденция проявляется по-разному. Одно из проявлений – это давление на правительство, чтобы побудить его пойти на девальвацию валюты с целью сбросить давление, вызываемое уровнем цен. Другое проявление – это желание найти защиту от иностранных соперников, что обычно оправдывается ссылкой на "несправедливые" преимущества, которыми они располагают. Еще одно – это желание охладить "чрезмерное" соперничество между фирмами своей страны либо с помощью картелей, что относительно преобладает в Швейцарии, либо через слияния (в американском и скандинавском стиле) среди ведущих конкурентов. Еще одна тенденция – это диверсификация с целью избежать нелегких проблем в базовой отрасли вместо вкладывания капиталов для их решения.

Каждая из таких тенденций и другие, подобные им, в конечном счете обрекают национальную отрасль на поражение. Многие фирмы, их персонал и профсоюзные руководители уступают человеческой натуре и теряют из виду то, что действительно дает им конкурентное преимущество. Они предлагают и поддерживают такую политику, которая на самом деле не служит их долгосрочным интересам. Такие действия ведут к отсрочке перемен, тормозят процесс введения новшеств, отсекают фирмы от выгод участия в кластерах и действуют в направлении, обратном тому, которое необходимо для обеспечения конкурентного преимущества. Отсрочка перемен сработает лишь в том случае, если внутренний рынок будет и далее защищен от внешней конкуренции. Это еще более отдаляет перемены и наносит вред как потребителям в стране, так и другим отраслям, которые полагаются на пользующуюся протекционизмом отрасль.

В широком смысле уроки для правительственной политики здесь двоякого рода. Во-первых, фирмы (и профсоюзы) не будут осуществлять перемен, если они будут полагать, что правительственная "помощь" позволит им избежать необходимости делать это. Прямая правительственная "помощь" одной фирме или отрасли имеет также сильную тенденцию к созданию сил, которые ведут к ее распространению и умножению. Во-вторых, если всегда делать выбор в пользу решений, способных понравиться местным фирмам, то это вполне может оказаться контрпродуктивным. Правительственным должностным лицам следует

с пониманием относиться к законным заботам, опасениям и неопределенностям, возникающим у промышленности. И все же выбор политических действий, основанных на единодушной поддержке со стороны фирм или профсоюзов, на что склонны идти политики под воздействием краткосрочных соображений, связанных с переизбранием или новым назначением, может принести вреда не меньше, чем пользы<sup>5</sup>.

## ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И НАЦИОНАЛЬНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Имеется широкий диапазон видов правительственной политики, которые тем или иным образом затрагивают национальное преимущество в какой-либо отрасли или группе отраслей. Политика в области образования, здравоохранения, налоговая, антитрестовская, в области регламентации, фискальная, денежная и многие другие виды политики – все они имеют к этому отношение. В этом – одна из крупных проблем при выработке политики по отношению к промышленности. Повестка дня почти каждого правительственного органа или законодательного комитета тем или иным образом затрагивает национальное конкурентное преимущество. В то же время оно занимает главное место в повестке дня лишь немногих органов в большинстве правительств. Этот вопрос пересекается со всеми традиционными способами организации вопросов социальной и экономической политики. Все страны, опыт которых рассматривается в данной книге, в той или иной мере страдали дублированием властных полномочий и непоследовательностью политики в отношении промышленности со стороны различных частей правительства<sup>6</sup>.

Многие подходы государственной политики в отношении конкурентоспособности формируются вокруг таких областей политики, как налоги, образование или регулирование. Это, как представляется, не самый лучший подход. Правительственная политика имеет значение не сама по себе, а через ее влияние на "ромб". Широкие области политики, такие как регулирование, затрагивают конкуренцию во многих отношениях. Регламентация стандартов выпуска изделий, например, затрагивает условия спроса, а регламентация структуры промышленности затрагивает характер соперничества внутри страны. В некоторых случаях может быть уместно смягчение регулирования, в то время как в других – ужесточение.

Больше ясности внесет изучение того, как правительственная политика сказывается на каждом определяющем элементе в "ромбе". Это раскроет скрытые механизмы, посредством которых каждый вид политики затрагивает национальное преимущество. Поскольку набор видов политики, которые затрагивают каждый определяющий элемент, весьма обширен, можно остановиться только на наиболее общих и важных. Нецелесообразно также обсуждать все нюансы и конкретные варианты программ, имеющиеся в каждой области, – по многим из них можно было бы написать отдельную книгу.

## ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА ФАКТОРНЫЕ УСЛОВИЯ

Потенциальный темп повышения уровня в экономике определяется темпом количественного и особенно качественного улучшения факторов. Для достижения высокой производительности фирмы должны иметь доступ к постоянно улучшающемуся пулу передовых и специализированных человеческих ресурсов, научных познаний, экономической информации, инфраструктуры и других факторов производства. Состояние факторов может также побудить фирмы повышать с течением времени свои конкурентные преимущества. Правительственная политика способна сыграть свою роль в каждой из этих областей.

### Создание факторов

К числу наиболее важных и традиционных задач правительства относится создание и повышение уровня факторов, будь то квалифицированные людские ресурсы, фундаментальные научные знания, экономическая информация или инфраструктура. Страны достигают преимущества не столько благодаря факторам, имеющимся в наличии сегодня, сколько благодаря присутствию уникальных институциональных механизмов, способных непрерывно повышать их уровень. Стандарты, касающиеся качества факторов, неумолимо повышаются. Например, рабочая сила, обладающая лишь элементарной грамотностью, сегодня больше уже не представляет собой реального преимущества.

На правительство часто смотрят как на важнейший двигатель в деле создания факторов. Оно действительно несет ответственность за такие важные области, как система начального и среднего образования, базовая инфраструктура и исследования в областях широкой социальной значимости, таких как здравоохранение. Роль правительств в деле создания факторов в таких областях оправдана в силу тех широких благ или выгод для экономики, которые выходят за рамки интересов какого-то одного отдельного участника, что имеет особенно большое значение в тех случаях, когда факторы могут быть развернуты в ряде отраслей. Национальная промышленность окажется в невыгодном положении, если правительство не будет хорошо справляться с этими обязанностями, о чем свидетельствуют американские проблемы с грамотностью и элементарными навыками у рабочей силы.

И все же правительственные механизмы создания факторов редко сами по себе являются источником конкурентного преимущества. Прямые усилия правительств по созданию факторов уместны в областях общего характера, в то время как наиболее значимые для конкурентного преимущества факторы носят передовой и специализированный характер и неизбежно связаны с отраслями или группами отраслей. В тех отраслях, которые рассматриваются, в наиболее важную работу по созданию фактора были вовлечены фирмы – правда, иногда в сотрудничестве с государственными органами. К числу механизмов создания относились специализированные программы подготовки молодых рабочих, исследовательские работы в университетах, связанные с данной отраслью, дея-

тельность торговых ассоциаций и, что наиболее важно, частные капиталовложения самих фирм. Соперничество внутри страны, образование кластеров, географическая концентрация – все это, как оказалось, имеет важнейшее значение для темпов повышения уровня факторов, поскольку ведет к приумножению центров инициативы, привлекает критическую массу внимания и усилий и стимулирует капиталовложения.

Если правительство прилагает усилия к созданию специализированных факторов, то возникает риск создания не тех, что нужно, и в неподходящее время. В целом ряде стран правительственная бюрократия в области образования опаздывает на много лет с улавливанием и реагированием на потребности в новом типе обучения или в обучении в новых областях, таких как информационная технология, несмотря на насущную потребность, ощущавшуюся в промышленности. Как правительство, так и промышленность должны вкладывать средства в создание факторов. Процессу создания факторов в большой степени идет на пользу наличие непосредственного и очевидного экономического интереса. Без этого создаваемые факторы могут оказаться недостаточными, неподходящими, запоздалыми или слишком общими по своему характеру.

Создание факторов наиболее ярко и эффективно протекает в тех странах, где имеется широкое понимание важности этой проблемы для экономического процветания и налицо консенсус в отношении потребности в постоянных капиталовложениях. Образование и обучение, исследования и инфраструктура рассматриваются как жизненно важные вещи в Германии, Японии, Корее и Сингапуре. В Америке этим вопросам в основном отдавали словесную дань, и в Великобритании они все еще остаются предметом дискуссий. В Италии историческое отвращение к центральному правительству притупило процесс создания факторов и наложило ограничительные рамки на потенциал повышения конкурентных преимуществ в промышленности.

*Образование и обучение.* Достижение более сложных конкурентных преимуществ и ведение конкуренции в передовых сегментах и новых отраслях требуют людских ресурсов, обладающих все более высоким уровнем квалификации и способностей. Качество человеческих ресурсов должно постоянно повышаться, если стремиться к повышению уровня развития экономики страны. Дело не только в том, что для достижения более высокой производительности требуются более квалифицированные руководители и сотрудники, но и в том, что улучшение качества человеческих ресурсов в других странах устанавливает более высокий стандарт даже для поддержания уже имеющихся конкурентных позиций.

Наше исследование оставляет мало сомнений в том, что образование и обучение играют решающую роль в национальном конкурентном преимуществе. Страны, которые мы изучали и которые предпринимает наиболее крупные капиталовложения в образование (Германия, Япония и Корея), имели преимущества во многих отраслях, связанные, как можно было обнаружить, частично с человеческими ресурсами. Еще более красноречиво то обстоятельство, что в каждой стране наиболее конкурентоспособными часто были как раз те отрасли, где в наиболее крупных размерах осуществлялись специализированные вложения в образование и обучение. В Англии, например, химическая и фармацевтическая

отрасли строят свою работу на тех дисциплинах и навыках, в обучении которым сильные английские университеты, хотя в целом система образования кое в чем оставляет желать лучшего. В Швеции особенно хорошо поставлено преподавание инженерно-машиностроительных специальностей, и многие успешно работающие отрасли зависят от этих дисциплин. В США аэрокосмическая и фармацевтическая промышленность могут служить примерами отраслей, где имеет место тесное сотрудничество между фирмами и университетами, и в обеих областях США обладают сильными позициями.

Образование и обучение представляют собой, пожалуй, крупнейший из отдельных рычагов долгосрочного действия, которым располагает правительство на всех уровнях для развития промышленности. Улучшение общей системы образования является по сути своей приоритетным делом правительства и вопросом экономической, а не только лишь социальной политики. В то же время, однако, общей системы образования недостаточно для того, чтобы обеспечить национальное преимущество. Столь же важное значение имеет осуществление такой политики, которая связывает систему образования с промышленностью и поощряет собственные усилия промышленности в деле обучения.

Эффективность системы образования частично находится в зависимости от масштабов расходов на эти цели. Однако такое же – или даже еще более важное – значение имеет подход к этому делу. Целесообразная политика в области образования и обучения должна отражать особые обстоятельства каждой страны, однако наши исследования позволяют выявить следующие характеристики здоровой политики в области образования.

1. Устанавливаются высокие образовательные стандарты. Система образования и обучения должна требовать высоких показателей от обучающихся, а учащиеся должны соревноваться между собой ради продвижения. Многие страны, в том числе США, Великобритания, Швеция и Германия, прошли в 70-х годах через период, когда наблюдалось ослабление образовательных стандартов, а оценки отменялись. Фактом, однако, является то, что мировые стандарты в отношении рабочих, технического персонала и менеджеров высоки и их уровень постоянно растет. Ни одна страна не будет процветать, если ее граждане перестанут удовлетворять этим стандартам.

Высоких стандартов трудно достичь без какого-то участия органов на общегосударственном уровне или уровне штата, и установление стандартов представляет собой важную задачу правительства. Жесткие общегосударственные стандарты установлены в Японии, Корее и Швейцарии, а в Германии установлены стандарты на уровне федеральных земель. В США и Великобритании имели место затяжные дискуссии по поводу стандартов, и передача контроля за ними местным властям привела к тому, что их уровень отличался неравномерностью и слишком часто проявлялась тенденция сползать к наименьшему общему знаменателю. В Великобритании в конце 80-х годов была предпринята вызвавшая споры программа повышения стандартов, о которой пойдет речь в главе 13.

Высокие стандарты в области образования и обучения не вступают в противоречие с принципом свободного доступа к образованию. Этот свободный доступ лучше обеспечивать другими способами, чем снижение стандартов, такими как предоставление щедрой финансовой поддержки студентам всех уров-

ней обеспеченности и организация подготовительных программ для поступающих в высшие учебные заведения.

2. Преподавание – это престижная и высокооцениваемая профессия. Качественное образование просто невозможно без наличия кадров хорошо подготовленных и компетентных преподавателей на всех уровнях, вплоть до аспирантуры. В США преподавание не рассматривалось как привлекательный вид занятий, особенно в рамках системы среднего образования. Квалификация находится на относительно низком уровне, зарплата значительно отстает от промышленности, и многие вакансии на факультетах (в особенности в области точных наук и технических дисциплин) остаются незанятыми или заняты не полностью. В Японии и Корее, напротив, преподавание на всех уровнях престижно, а преподавательские места на факультетах заняты выдающимися людьми<sup>7</sup>. То же самое можно было сказать и в отношении Германии в 70-х годах, однако престиж учителей в системе средней школы упал в 80-х.

3. Большинство студентов получают образование или обучаются с некоторой практической ориентацией. Студенты должны быть вооружены навыками, необходимыми для того, чтобы занять значимое место в экономике. Хотя некоторые из них найдут себе применение в гуманитарной сфере или в других областях за пределами промышленности, большинство не смогут сделать этого. У большей части студентов должны быть заложены такие основы, которые позволят им пройти обучение в промышленности или на рабочем месте. Математика, пользование компьютером, письмо, базовые дисциплины и языки имеют особую важное значение. Минимально необходимые стандарты постоянно повышаются по мере продвижения технологии.

Пожоже, что наилучшим образом на пользу повышению уровня экономики идет обучение значительной доли способных студентов точным и техническим наукам. Такой пул талантов содействует обновлению и повышению уровня, когда они выступают не только в качестве работников, но и, что не менее важно, в качестве менеджеров.

4. Наряду с университетским есть и другие пользующиеся уважением и отличающиеся высоким качеством формы образования. Большинство учащихся не доводит учебу до получения высоких степеней и до карьеры в академических учреждениях и исследовательских центрах. Однако экономика не может быстро двигаться вперед, если эти студенты не приобретут навыки, необходимые для постоянного личного развития, а также специализированную квалификацию, требуемую в отдельных отраслях. Политические институты и профессионально-технические училища являются пользующейся уважением альтернативой университетскому обучению в ряде стран, таких как Германия и Корея. В некоторых областях германские технические университеты более престижны, чем обычные университеты. В Японии сами компании играют весьма существенную роль в образовании по окончании средней школы.

В то же время в Великобритании, стране, испытывающей проблемы с человеческими ресурсами, наиболее ценится изучение свободных искусств и гуманитарных наук, чем технических дисциплин, или производственное обучение. Подобная тенденция существует и в США. Высокий процент студентов, посещающих университеты, не обязательно является признаком наиболее эффектив-



ного развития человеческих ресурсов. Система производственного, технического и специализированного промышленного обучения должна занимать одно из центральных мест в приоритетах любой развитой экономики.

5. Существует тесная связь между образовательными учреждениями и работодателями. Многие из наиболее успешно работающих отраслей, которые мы изучали в каждой стране, имеют прочные связи с университетами и техническими училищами. Германская (и швейцарская) система профессионального обучения представляет собой необычный пример системы, в которой миллионы молодых людей сочетают образование с обучением на рабочем месте примерно в течение трех лет.

Тесные связи между образовательными учреждениями и работодателями развиваются успешнее, если отдельные школы, колледжи и университеты обладают гибкостью, позволяющей им приспосабливаться к специализированным потребностям их местных отраслей, как это имеет место в Германии. Жесткий центральный контроль, хотя он и полезен с точки зрения поддержания стандартов, может препятствовать созданию специализированных факторов в географически сконцентрированных отраслях, имеющих важное значение для повышения уровня конкурентного преимущества.

6. Фирмы делают крупные капиталовложения в регулярное обучение в рамках своих предприятий при посредстве отраслевых ассоциаций или в индивидуальном порядке. Успешно работающие фирмы принимают участие и играют собственную роль в образовании и обучении. В Японии компании считают одной из своих главных задач предоставление возможности продолжить образование. Работники должны сдавать экзамены, для того чтобы получить очередное повышение по службе. Отраслевые ассоциации представляют еще один механизм, с помощью которого фирмы могут предложить обучение по специальностям, имеющим ключевое значение для всей отрасли. Программы, организованные такими ассоциациями, являются обычным делом. Ассоциации представляют способ достижения критической массы, даже если отдельные фирмы невелики по размеру.

Правительство не должно своей политикой – пусть даже того не желая – удерживать фирмы и отраслевые ассоциации от капиталовложений в развитие человеческих ресурсов, облагая налогами прибыли, полученные в результате совершенствования кадров, или принимая такие законы о труде, которые заставляют работодателей воздерживаться от инициатив в области обучения. Менее очевидна, однако, потребность в прямом стимулировании обучения в рамках фирм, поскольку фирмы в таких странах, как Япония и Германия, предпринимают эти капиталовложения исходя из конкурентной необходимости, а не потому, что их к этому подталкивает правительство. В субсидиях на обучение, как и в случае с субсидированием исследований и разработок, часто нет необходимости, если фирмы и их персонал имеют прочную приверженность делу, которым они занимаются, и сталкиваются с энергичной конкуренцией.

7. Иммиграционная политика допускает въезд персонала, обладающего специализированной квалификацией. Приток извне квалифицированного персонала представляет собой отличительную черту многих успешно работающих отраслей, разобранных в этой книге. Такие страны, как США, придерживающиеся

ся относительно открытой политики по отношению к квалифицированному персоналу, извлекают из этого выгоду. Страны, проводящие ограничительную политику, такие как Швейцария, действуют не на пользу своей промышленности.

**Наука и технология.** Поступательно развивающаяся экономика требует постоянного повышения уровня технологии. Улучшения в технологии в широком смысле представляют собой неотъемлемую часть усилий, позволяющих повышать эффективность, диктовать более высокие цены благодаря лучшему качеству и проникать в новые отрасли и сегменты, — все это является основой роста производительности. Стимулирование усовершенствований в науке и технике является общепризнанной задачей правительств. Исследования и разработки нельзя предоставить одним лишь фирмам, поскольку выгоды для национальной экономики здесь превышают то, что идет на пользу отдельным фирмам. Технологический прогресс не только приносит выгоды фирме, но часто и повышает темпы продвижения во всей национальной отрасли, так же как и в связанных отраслях. Это в особенности верно в отношении фундаментальных исследований и областей, в которых заинтересованы многочисленные отрасли, таких как передовые материалы, информационная технология, гибкие обрабатывающие системы, науки медицинского профиля, экологического направления и энергетика.

Практически каждая передовая страна, включая все те, которые мы изучали, имеет свою специальную политику, направленную на поощрение исследований. В той или иной степени правительства также непосредственно участвуют в проведении исследований в государственных лабораториях. Для иллюстрации различных подходов можно сослаться на несколько примеров из сказанного ранее. Италия предоставляет налоговые льготы за установку одобренных образцов заводского автоматического производственного оборудования. Германия частично финансирует исследовательские проекты, осуществляемые на фирмах, и предоставляет финансовые гарантии (наряду с промышленностью) сети институтов Фраунхофера и Макса Планка, которые проводят исследования в ряде важных областей. США затрачивают миллиарды долларов на исследования в федеральных лабораториях, таких как Национальный институт здравоохранения, финансируют университетские исследования через Национальный фонд науки и прилагают огромные усилия в области оборонных исследований. В Японии некоторые исследования ведутся в лабораториях, связанных с министерствами, а министерство международной торговли и промышленности, другие государственные учреждения поддерживают в качестве спонсоров и частично финансируют осуществляемые на кооперационной основе исследовательские проекты, в которые вовлечены фирмы из различных областей, хотя лишь скромная часть университетских исследований финансируется правительством.

Когда имеешь дело с наукой и техникой, верховным принципом должна быть выработка политики нововведений, а не просто политики в области науки и техники. Науку и технику нельзя оторвать от их коммерческого применения в усилиях, направленных на укрепление национального преимущества. Политика, нацеленная на стимулирование нововведений в области коммерции, должна выходить за рамки науки и техники и включать политику в отношении кон-

курении, регламентации и в других областях, имеющих отношение к "ромбу".

В отдельных сферах науки и техники некоторые характеристики эффективной политики выглядят следующим образом.

1. Соответствие между политикой в области науки и техники и характером конкурентного преимущества. Правильная политика в отношении науки и техники должна осуществляться в соответствии с имеющимся в стране набором конкурентоспособных отраслей и возможностями ее фирм и занимающихся исследованиями университетов. Для Дании, например, базовые исследования в компьютерной технике едва ли будут полезны и необходимы, а вот активная биотехнологическая программа будет важна по причине влияния этой технологии на многие из датских отраслей промышленности, связанных с сельским хозяйством. Программы должны сосредоточиваться на таких технологиях, которые затрагивают многие (старые или новые) отрасли или имеют важное значение для углубления или совершенствования кластеров отраслей в национальной промышленности.

2. Упор на занимающиеся исследованиями университеты, а не на государственные лаборатории. Совершенствование экономики наилучшим образом стимулируется в том случае, если правительственные капиталовложения в исследования и разработки в основе своей направляются в занимающиеся исследованиями университеты – либо непосредственно, либо через частичное правительственное финансирование исследовательских контрактов, которые фирмы заключают с университетами. Университетские исследования имеют ряд выгодных моментов, в том что касается стимулирования роста уровня производительности в экономике. Во-первых, новые поколения ученых и техников получают подготовку по самым современным проблемам в качестве побочного продукта проводимых исследований. Во-вторых, распространение результатов исследований облегчается относительной открытостью университетской среды. В-третьих, университетские исследовательские институты и лаборатории являются плодотворными инкубаторами новых фирм, поскольку профессора и в особенности студенты видят идеи, имеющие коммерческий потенциал, и образуют новые компании или идут с этими идеями в уже сложившиеся компании. Система исследовательских университетов – это источник большой силы для США, который в значительной степени объясняет американский успех в деле создания новых фирм. Отсутствие хорошо налаженных университетских исследований является одним из препятствий, с которыми сталкивается Япония в усилиях по дальнейшему совершенствованию своей экономики.

Направление крупной доли правительственных ассигнований на цели исследований в государственные лаборатории, как это имеет место в некоторых европейских странах, с меньшей вероятностью пойдет на пользу промышленности. Исследования в государственных лабораториях часто бывают весьма далекими от коммерческого применения, распространение их результатов затруднено, а исследователи менее склонны понимать нужды рынка и мыслить как предприниматели.

3. Главный упор на технологии, пригодные для коммерческого применения. Исследования, имеющие прямое отношение к промышленности, способны

**Таблица 12-1. Оценка распределения национальных расходов на цели исследований и разработок по категориям (последний год, за который имеются данные)**

| Страна                | Процент национальных расходов на исследования и разработки, приходящийся на частный сектор | Процент национальных расходов на исследования и разработки, приходящийся на правительство | Процентная доля правительственных расходов на исследования и разработки для нужд обороны | Процентная доля невоенных расходов в общих расходах страны на исследования и разработки |
|-----------------------|--|---|--|---|
| Дания (1985)          | 55,7   | 44,3  | 0,5  | 99,9  |
| Германия (1987)       | 59,1   | 40,9  | 12,5   | 94,8  |
| Италия (1987)         | 43,7   | 56,3  | 7,8  | 95,3  |
| Япония (1986)         | 78,8   | 21,2  | 3,5  | 99,3  |
| Швеция (1987)         | 58,4   | 41,6  | 26,9   | 88,7  |
| Швейцария (1986)      | 87,2   | 12,8  | 17,2   | 97,9  |
| Великобритания (1986) | 49,2   | 50,8  | 49,2   | 74,8  |
| США (1988)            | 53,5   | 46,5  | 68,1   | 68,3  |

Источник: OECD. Main Science and Technology Indicators. — 1989.

Примечание: Дополнительные данные по исследованиям и разработкам см. на рис. 13-1.

оказывать особенно сильное воздействие на экономику той или иной страны. В Японии, Германии и Швеции гораздо больший процент общих правительственных ассигнований на цели исследований приходится на промышленные исследования, чем в США и Великобритании, как это показано в таблице 12-1. На исследования, связанные с обороной, в указанные годы из общих правительственных ассигнований на исследования и разработки в США и Великобритании приходилось соответственно 68 и 49%<sup>8</sup>. Однако на исследования и разработки такого рода нельзя опираться как на *становой хребет национальной технологической стратегии*. Они более не сосредотачиваются на технологиях базового значения, как это было в 30, 40 и 50-х годах. Хотя эти исследования и могут в качестве побочного результата иметь коммерческий выход, многие наблюдатели полагают, что нужды обороны и промышленности не совпадают<sup>9</sup>. Ранее уже отмечалось, что спрос со стороны обороны может отвлекать фирмы от тех сегментов промышленности, которые будут иметь важное значение в коммерческом отношении (и притом в глобальных масштабах).

4. Тесные связи между исследовательскими учреждениями и промышленностью. Какая бы структура учреждений ни была создана для проведения исследований и разработок, они лучше всего проходят в такой обстановке, когда исследовательские учреждения имеют реальные связи с промышленностью. И хотя каждая страна отдает словесную дань этой задаче, в действительности такие связи часто бывают нечеткими. В США, например, национальные лабора-

тории только-только начинают устанавливать сколько-нибудь существенный взаимообмен с фирмами и распространять результаты своих исследований. Связи можно установить при посредстве ряда следующих механизмов.

\* Специализированные исследовательские учреждения, сосредоточивающие свою деятельность в отраслевых кластерах или в технологиях, применяемых во многих отраслях. Один из впечатляющих выводов, к которому привели наши исследования, следующий: часто национальные отрасли промышленности, занимающие ведущее место в международном плане, бывают связаны со специализированными исследовательскими институтами или факультетами университетов, обычно расположенными в непосредственной близости. Голливудские школы кинематографистов и голландские исследовательские институты по цветоводству, о которых говорилось ранее, – лишь некоторые из многих подобных примеров. Такие учреждения, в которые как промышленность, так и правительство могут вносить свой вклад в форме денежных средств и научных талантов, являются естественным фокусом, в котором сливаются усилия по решению проблем отрасли и стимулированию более энергичных усилий в области исследований со стороны отдельных фирм. Например, германская промышленность по изготовлению столовых приборов, давно уже занимающая видное место на мировом рынке, сосредоточена в Золингене. В течение многих лет в этом городе действует институт исследования материалов, обслуживающий потребности этой отрасли. Во многих странах отраслевые ассоциации играют важную роль в финансировании и даже создании таких специализированных исследовательских учреждений.

\* Контракты на проведение исследований. Контракты на проведение исследований, заключаемые между фирмами и государственными исследовательскими учреждениями или университетами, вносят некоторую рыночную дисциплину и содействуют более гибкому осуществлению взаимообменов. Правительство может предоставить соответствующие ассигнования или иным образом частично взять на себя расходы. Поощрение промышленности к заключению таких контрактов на исследования представляет собой особенно хороший способ поддержки исследований, проводимых в компаниях малого и среднего размера.

\* Открытые механизмы распространения. Результаты исследований в государственных лабораториях и исследований, проводимых университетами при спонсорстве со стороны правительства, не получают распространения без открыто нацеленных на это механизмов. В Дании, например, хорошо развитая система оплачиваемых правительством консультантов по сельскому хозяйству представляет собой важную силу в деле распространения новой сельскохозяйственной технологии. В США Национальное аэрокосмическое агентство (НАСА) предприняло конструктивные шаги с целью стимулировать распространение разрабатываемых им технологий, что необычно для американских федеральных исследовательских программ.

5. Поощрение исследовательской деятельности внутри фирм. Наиболее важное воздействие на процесс введения новшеств оказывают усилия фирм в области НИОКР. Фирмы должны сами приспособлять технологию к нуждам своей отрасли. Как показывает таблица 12-1, вклад частного сектора в проводимые в стране исследования и разработки существенно различается от страны к

стране. Он стоит на наиболее низком уровне в Италии и Великобритании и на наиболее высоком – в Японии и Швейцарии. В Японии, например, фирмы нуждались лишь в скромном поощрении, чтобы решительно пойти на вкладывание средств в исследования во многих отраслях. Этому способствовали цели японских фирм и активное внутреннее соперничество. В других странах может потребоваться более активное поощрение, пока исследования не станут постоянным элементом стратегии компаний.

Средства стимулирования исследований, проводимых внутри фирм, различны от страны к стране. В таких странах, как Дания и Великобритания, правительство предоставляло прямые пособия или субсидии фирмам на проведение исследований. Такой подход спорен, а опыт его применения оказался в значительной мере неудовлетворительным. Даже при самых благоприятных обстоятельствах бывает трудно оценить истинные коммерческие перспективы того или иного коммерческого проекта. Избавленные от необходимости нести финансовый риск, фирмы часто предлагают плохие проекты или плохо с ними управляют. Они также используют государственные средства для оплаты проектов, которые они и так бы осуществили, или дают завышенные сведения о размерах действительно проведенных исследований. И в Германии, и в Великобритании поступили совершенно правильно, отказавшись от такого подхода.

Другой подход заключается в предоставлении налоговых льгот фирмам с целью поощрить вложение фирмами средств в НИОКР, как это имело место в США. Хотя имеется мало конкретных свидетельств успешности налоговых льгот, можно полагать, что они не воздействуют на наиболее важные детерминанты успешной деятельности в области НИОКР. Многие передовые страны (такие, как Германия и Швеция) не имеют специальных мер поощрения НИОКР, и все же их фирмы предпринимают энергичные капиталовложения в исследования и разработки.

Другие стороны "ромба" имеют большее значение, чем стимулы к проведению НИОКР, в формировании инновационной деятельности фирм той или иной страны. Политические решения, обеспечивающие энергичное соперничество на внутреннем рынке, повышающие степень сложности спроса на нем, увеличивающие количество рыночной и технической информации в стране и способствующие постановке фирмами правильных задач, представляют собой наилучший подход как к продвижению вперед науки и техники в целом, так и к стимулированию НИОКР внутри фирм. Позже в этой главе остановимся на важной роли политических решений, призванных стимулировать появление на раннем этапе усложненного спроса.

Наиболее эффективным средством прямого поощрения НИОКР в промышленности, похоже, является частичное финансирование специализированных исследовательских институтов, связанных с кластерами отраслей, частичное субсидирование контрактов на исследования фирмами и исследовательскими учреждениями, особенно в отношении малых фирм, и оказание щедрой поддержки университетам. Все это было важным фактором успеха в конкуренции в ряде отраслей.

6. Первостепенное значение придается темпам внедрения новшеств, а не замедлению их распространения. Защита прав на интеллектуальную собствен-

ность является законной частью обеспечения адекватных стимулов для НИОКР. Активная конкуренция внутри кластера является неотъемлемой составной частью успешного процесса обновления. Длительные сроки действия патентов и охрана авторских прав служат защите старых идей, однако затрудняют внедрение новых. В политике в области НИОКР упор следует делать на содействие быстрейшему внедрению новшеств, а не на замедление их распространения. Фирмам (и странам) редко удастся долго удерживать свои позиции с помощью простой защиты вчерашних секретов.

7. Ограниченная роль исследований на кооперационной основе. В последние годы много внимания уделяется проведению исследований на кооперационной основе в качестве средства подстегнуть темпы внедрения новшеств в промышленности. Важной причиной такого интереса является преобладание в Японии кооперационных исследовательских проектов под покровительством министерства международной торговли и промышленности (MITI – МИТИ). Есть три основных довода в пользу кооперации в исследованиях: проведение независимых НИОКР рядом фирм "расточительно" и ведет к "дублированию"; благодаря объединенным усилиям достигается эффект масштаба в НИОКР; наконец, фирмы, действующие индивидуально, будут вкладывать недостаточно много в исследования и разработки, поскольку не смогут воспользоваться всеми их выгодами. В США антитрестовское законодательство было специально видоизменено, чтобы сделать возможным более широкое применение кооперации в НИОКР. Сейчас осуществляется или рассматривается ряд европейских кооперационных проектов в области НИОКР. В осуществление ряда крупнейших проектов по технологиям центрального значения (например, проект по информационным технологиям, известный как "Эсприт") вовлечены фирмы из нескольких стран.

Японский случай в контексте исследования, проведенного нами в десяти странах, является скорее исключением, чем правилом. В бесчисленных отраслях промышленности высокой технологической сложности фирмы процветают и без кооперационных исследований. Более того, при ближайшем рассмотрении создается впечатление, что японские кооперационные проекты в области исследований и разработок часто весьма неправильно интерпретировались.

Японские фирмы участвуют в таких проектах из желания сотрудничать с МИТИ, поддержать репутацию своей фирмы, а также избежать риска того, что в выигрыше окажутся конкуренты. Фирмы не обязательно выделяют своих лучших научных работников и инженеров для участия в таких проектах. Представители компаний общаются почти ежедневно с входящими в состав фирм лабораториями, чтобы подпитать идеями фирменные исследовательские проекты. Фирмы, как правило, тратят гораздо больше денег на свои собственные частные исследования в той же области, чем на кооперационный исследовательский проект, и они ведут отчаянную конкуренцию за то, чтобы продвинуть собственные, разработанные в фирме и принадлежащие ей технологии на рынок. Собственный финансовый вклад правительства бывает, как правило, скромным.

Наиболее важная роль японских кооперационных исследований заключается в том, чтобы подать сигнал о важности выходящих на сцену технических областей и стимулировать проведение фирмами собственных исследований, а не

в том, чтобы достичь эффективности в исследованиях и разработках. МИТИ полагает, что японские фирмы не всегда заглядывают вперед и нуждаются в абсолютно гласных и отчетливо видимых стимулах для проведения исследований в новых областях. Кооперационные проекты как раз служат таким стимулом и повышают уровень внутренних расходов на исследования и разработки, потому что фирмы знают, что их конкуренты тоже ведут исследования в данной области. Руководящие сотрудники рассказывают, например, что существование кооперационного проекта служит хорошим аргументом руководителям, отвечающим в фирме за исследования и разработки, для того чтобы убедить высшее руководство в необходимости пойти на капиталовложения в определенной области. Кооперационные проекты иногда также содействуют процессу достижения договоренностей об основных технических стандартах. Это часто имеет важное значение для ускорения темпов обновления в отрасли.

В отраслях, которые мы изучали, конкуренция среди группы фирм была бесспорно самой мощной силой, стимулирующей процесс обновления, который ведет к достижению конкурентного преимущества. Любое дублирование усилий с избытком компенсируется появлением более мощных побудительных мотивов к введению новшеств, испробованием многообразных технических подходов, которые повышают вероятность и увеличивают темп технологического прогресса, и "переливом", который возникает, когда ряд фирм в пределах отраслевого кластера у себя в стране занимается исследованиями и разработками, что также ускоряет прогресс.

Фирмы, испытывающие сильное давление со стороны конкурентов, вынуждены вкладывать средства в улучшение технологии, чтобы не позволить другим вырваться вперед и тем самым улучшить свое положение на рынке. Даже если новшества копируются другими, их распространение бывает неполным и происходит с запаздыванием. Новатор часто получает долгосрочные выгоды в виде укрепления своего реноме<sup>10</sup>. Более того, по мере распространения новшеств в пределах внутреннего кластера вся национальная отрасль идет вперед быстрее, чем ее иностранные конкуренты.

Кооперационные проекты приносят пользу только при определенных условиях. Во-первых, они должны практиковаться в областях, связанных с преимущественно фундаментальными исследованиями, касающимися изделий или процессов, или должны преследовать цель сравняться с достигнутым другим уровнем и не должны затрагивать предметов, тесно связанных со свойственными фирме источниками ее преимущества. Во-вторых, кооперационные усилия должны составлять только скромную часть общих исследований, проводимых фирмой в той или иной области. Если значительная часть проводимых фирмой исследований и разработок осуществляется посредством кооперационных проектов, это устраняет риск того, что какая-либо фирма отстанет в технической гонке и замедлит темпы прогресса в отрасли. Более того, если кооперационные проекты становятся средоточием усилий в области исследований и разработок, возникает реальная вероятность того, что и другие аспекты соперничества будут притуплены. В-третьих, кооперационные исследования следует проводить только в косвенном порядке — через отдельные и независимые хозяйственные единицы, к которым имеет доступ большинство участников отрасли. В качестве



примера можно назвать университетские лаборатории – центры великолепных достижений, вроде тех, которые учреждаются в области инженерного дела Американским национальным научным фондом и другими квазинезависимыми исследовательскими институтами (обычная модель в Германии). Такая структура сокращает число проблем, связанных с управлением, и сводит к минимуму риск нанесения ущерба соперничеству. Кооперационные проекты, заключаемые между фирмами, к тому же печально знамениты своими сложностями в администрировании, поскольку участники руководствуются неоднозначными мотивами. Есть основания вообще сомневаться, действительно ли они ведут к повышению эффективности в исследованиях и разработках. В-четвертых, наиболее полезные кооперационные проекты часто затрагивают области, которые касаются ряда отраслей и которые требуют существенных вложений в исследования и разработки. В Японии, например, был создан проект по разработке Автоматизированной системы швейного производства, в который были вовлечены фирмы из текстильной, химической промышленности, промышленности по производству швейных машин, фирм по выпуску средств программного обеспечения и из числа предприятий розничной торговли. Цель заключается в автоматизации трудоемкого процесса пошива одежды.

Любые исследования и разработки на кооперационной основе должны включать ряд фирм, являющихся активными соперниками, а не ограничивать круг участников небольшим числом доминирующих или пользующихся покровительством фирм. В идеале в таком проекте должны участвовать несколько конкурентов из данной страны, даже если участвуют фирмы из других стран. Без участия активных соперников исследования и разработки на основе кооперации едва ли будут стимулировать процесс частных инноваций в национальном кластере. Европейские консорциумы, которые во многих случаях создаются с участием только одной доминирующей и зачастую пользующейся покровительством фирмы из каждой страны, могут сыграть некоторую роль в областях фундаментальной технологии, однако их перспективы в деле создания и успешного продвижения на рынок новой технологии неопределенны.

Пример с исследованиями на кооперационной основе служит хорошей иллюстрацией того, что необходимо соответствие между особой обстановкой в промышленности данной страны и той политикой, которую она проводит. Одним из невыгодных моментов, с которым сталкиваются японские фирмы, является недостаточная развитость университетских исследований и исследовательских институтов. Необходим механизм, чтобы компенсировать это. Кооперационные проекты получают успех в Японии, поскольку они затрагивают технологии, непосредственно связанные с заботами промышленности. Кооперационный проект составляет лишь небольшую часть общих усилий фирмы в области исследований, могущественные и нейтральные представители министерств выступают посредниками в конфликтах, а напряженное внутреннее соперничество в Японии приводит к тому, что не возникает серьезной угрозы для конкуренции.

*Инфраструктура.* Повышение уровня промышленности той или иной страны зависит от наличия современной и совершенствующейся инфраструктуры. Это в особенности верно в отношении передовых средств транспорта, логистики и

телекоммуникаций – все эти элементы неразрывно связаны с внедрением современных технологий и ведением конкуренции на международном рынке. Как фирмы, так и правительства играют свою роль в создании и повышении уровня инфраструктуры. Исторически сложилось так, что в большинстве стран ведущую роль играли правительства. Однако в этой области все большие масштабы приобретает приватизация, и капиталовложения в целях создания специализированных сооружений предпринимаются группами фирм и даже отдельными частными предпринимателями.

Из стран, которые мы изучали, наиболее решительный курс на капиталовложения в инфраструктуру – к своей выгоде – взяли Япония, Корея и Сингапур. Великобритания и Италия делали такие капиталовложения в явно недостаточных размерах. Интересно, однако, отметить, что в тех итальянских отраслях промышленности, где имеется конкурентное преимущество, отраслевые ассоциации и органы местного самоуправления часто сотрудничали между собой с целью улучшить или создать собственную специализированную инфраструктуру там, где этого не сделало правительство страны. В районе Прато, например, телефонная служба организована лучше, чем где-либо в Италии. Таково еще одно из преимуществ создания кластеров.

Хотя инфраструктура редко является источником национального конкурентного преимущества, за исключением весьма специализированной инфраструктуры, приспособленной к потребностям конкретных отраслей, она вполне может стать источником неблагоприятных проблем. В 80-х годах инфраструктура представляла собой нечто большее, чем просто дороги и телефоны. Важное значение имеют также культурная жизнь и возможности для отдыха, благодаря которым данное место становится привлекательным для талантливых личностей, приезжающих сюда жить и работать. В достигшей больших успехов германской федеральной земле Баден-Вюртемберг, например, такого рода капиталовложения играют видную роль в экономической политике.

*Капитал.* Одним из условий повышения уровня экономики является наличие капитала в больших масштабах и по дешевой реальной цене, а также эффективное направление его через банковскую систему и другие рынки капитала в форме инвестиций, обещающих наивысшую эффективность. Низкая стоимость капитала не только поощряет высокие уровни капиталовложений, необходимые для улучшения производительности, но также и поддерживает постоянные капиталовложения. Высокие ставки процента, как свидетельствуют примеры Италии и Кореи, не исключают возможности постоянных капиталовложений, если благоприятно складываются другие определяющие элементы национального преимущества. Несмотря на периоды высоких реальных процентных ставок, обе эти страны имеют высокий уровень чистых национальных капиталовложений, что реально поддержало процесс повышения уровня экономики. В обеих странах, однако, способность и далее развивать хозяйство будет заторможена, если только не произойдет улучшения и расширения доступа к источникам дешевого капитала (см. гл. 13).

Правительство может сыграть определенную роль, влияя как на источники поступления и стоимость капитала, так и на рынки, через которые происходит его размещение. На масштабы капитала в стране наибольшее влияние

оказывают темп роста личных сбережений, размер положительного сальдо или дефицита государственного бюджета, а также движение иностранного капитала. Политика правительства может оказывать влияние на все эти три фактора. В Сингапуре, например, имеется программа принудительных сбережений, привязанная к системе социального страхования. Это породило огромный резерв капитала, которому экономика Сингапура пока не в состоянии найти должное применение. Налоговая политика – еще один крупный инструмент стимулирования или замедления сбережений. До недавнего времени Япония поощряла частные сбережения посредством не облагаемого налогом процента по сбережениям, находящимся на почтовых счетах, и путем ограничения альтернативных возможностей делать вложение капитала. США, напротив, в силу исторических причин не поощряли сбережений и поощряли потребление, позволяя вычитать из облагаемой налогом суммы личные расходы на уплату процентов по займам (хотя сейчас этот порядок "снимается с вооружения"), позволяя вычитать проценты по закладам внутри страны и полностью облагая налогом доходы от процентов.

Сдерживание дефицитов госбюджета, которые не используются для финансирования повышающих производительность капиталовложений в экономику, является, пожалуй, самым прямым способом, которым правительство может повлиять на общий резерв способного к вложению капитала. В Италии, а в более недавнее время и в США дефициты госбюджета не отражали капиталовложений в инфраструктуру и другие области, способствующие росту производительности. Не принося компенсирующих выгод, они лишь вели к повышению реальных процентных ставок для промышленности. Глобализация рынков капитала ведет к тому, что реальная стоимость капитала в различных странах все более уравнивается, однако различия от страны к стране остаются существенными и не исчезнут в дальнейшем.

Эффективные механизмы целевого распределения капитала во многих отношениях столь же важны для повышения уровня экономики, как и само наличие капитала.

Успешно действующие компании, впервые выходящие на арену, должны иметь открытый и справедливый доступ к существующему в стране резерву капитала, чтобы финансировать свой рост и усилия, направленные на достижение конкурентных преимуществ высокого порядка. Дальнейшее развитие таких стран, как Италия и Корея, сдерживается по причине недостаточного развития рынков капитала. Корея, как и Япония, перешла к стадии развития на основе капиталовложений, через систему, при которой правительство занимало и затем направляло имевшийся скудный капитал по субсидируемым процентным ставкам в избранные отрасли. Однако выполнение правительством напрямую роли распределителя капитала будет содействовать повышению уровня промышленности лишь до определенного уровня. Чтобы двигаться дальше, эту роль должны взять на себя рыночные механизмы. Остановимся также на некоторых характеристиках рынков капитала, желательных для экономического процветания.

*Информация.* Количество и качество информации, имеющейся в стране, приобретает все возрастающее значение в современной международной конкурен-

ции. Информация – это средство преодоления инертности и создания в фирме ощущения необходимости действовать не теряя времени. Она представляет собой неотъемлемую часть в деле повышения конкурентного преимущества в сложившихся отраслях и в успешном ведении конкуренции в новых отраслях. Информация о рынках, технологии и конкуренции определяет решения фирм. Она высвечивает новые потребности и вскрывает тающиеся угрозы.

База информации в стране создается за счет бесчисленного множества источников. Документы компаний, технические публикации, регистрационные материалы по патентам, частные лица – поставщики информации и общедоступная пресса – вот некоторые из них. В большинстве стран правительство играет видную роль в расширении доступной фирмам информационной базы посредством государственной статистики, других источников, а также установления правил, предписывающих порядок раскрытия сведений. Наряду со сбором информации не менее важную роль играет и ее распространение. Политика правительства, нацеленная на то, чтобы дать мощный толчок распространению информации с помощью таких средств, как Национальная служба технической информации США, и других механизмов, содействует повышению уровня промышленности.

Одна из наиболее важных задач правительства заключается в том, чтобы привлекать внимание фирм, выделяя информацию по вопросам, представляющим интерес для них. Эту роль наилучшим образом можно продемонстрировать на примере МИТИ Японии. Усилиями самого МИТИ или по его заказу организуется работа бесчисленных групп по изучению отдельных вопросов, промышленных комитетов, составление докладов, касающихся новых технологий, тенденций в международной конкуренции и т.п. Все это проводится с участием лучших японских экспертов, специалистов с высшим образованием, высокопоставленных представителей промышленности и правительственных чиновников. Доклады широко распространяются, получают рекламу и подробно освещаются в прессе.

Основная функция таких исследований состоит в том, чтобы обратить внимание фирм на возникающие тенденции и проблемы и заставить их реагировать любым способом, который они сочтут нужным. Однако путем широкого распространения таких докладов в промышленности фирмы уведомляются о том, что конкуренты их заметили. Это служит стимулом к дополнительному изучению информации внутри фирм и реагированию с их стороны.

*Прямое субсидирование.* Прямое предоставление субсидий фирмам было и остается важным инструментом, используемым правительством в попытках повлиять на стоимость факторов и иным образом формировать конкурентное преимущество. Субсидируемый капитал, субсидируемые исследования, субсидируемое сырье, субсидируемый экспорт и прямые дотации используются почти в каждой стране. При этом преследуется цель склонить преимущество в сторону данной страны.

Субсидирование редко приводит к подлинному конкурентному преимуществу. Напротив, есть множество примеров, где оно привело к хроническим неудачам, – достаточно назвать германское и шведское судостроение, американское судоходство и итальянскую аэрокосмическую промышленность. Причины

этого ясны, если рассматривать их в контексте конкурентного "ромба" страны. Субсидирование ведет к затяжке процесса приспособления к новым обстоятельствам и введения новшеств, вместо того чтобы способствовать этому. Большинство субсидий сопровождается открытыми или скрытыми условиями, такими как ограничения на выбор места для предприятия или число рабочих мест, подлежащих сокращению. Такие условия ограничивают гибкость и притормаживают введение новшеств.

Постоянное субсидирование притупляет стимулы и создает настрой зависимости. Поддержка государства приводит к тому, что промышленников бывает трудно заставить пойти на капиталовложения и связанный с ними риск без такой поддержки извне. Внимание сосредоточивается на возобновлении субсидий, а не на создании подлинного конкурентного преимущества. Одна субсидируемая отрасль промышленности передает свою неконкурентоспособность другим. Однажды начав субсидирование, его трудно прекратить. И, что хуже всего, предоставление субсидий одной "хромающей" отрасли побуждает другие тоже добиваться их получения.

В качестве общего правила можно сказать, что предоставление налоговых льгот – более рациональное средство, чем субсидии, для повышения уровня промышленности, поскольку они заставляют фирмы браться за проекты только в том случае, если они видят перспективу экономической отдачи. Прямые субсидии благотворны только в том случае, когда они покрывают лишь скромную долю общих расходов и используются в качестве сигналов относительно направлений целесообразного поведения фирмы. Двумя примерами этого могут служить японские кооперационные исследования и стимулирование покупки передового оборудования для обрабатывающей промышленности в Италии.

Косвенные субсидии в таких областях, как образование, университетские исследования и передовая инфраструктура, представляют собой гораздо более разумное вложение государственных средств с точки зрения улучшения конкурентных позиций промышленности данной страны. Подобным образом предоставление стимулирования покупателям часто является более эффективным способом дать толчок развитию передовых новых товаров, чем предоставление поддержки непосредственно фирмам.

### **Политические решения в отношении рынков факторов и валютных рынков**

Политические решения макроэкономического и микроэкономического характера, имеющие целью контролировать стоимость факторов и обменный курс посредством вмешательства на рынках факторов и валютных рынках, составляют заметную часть усилий многих стран, направленных на улучшение конкурентоспособности. Налоговая и денежная политика, регулирование на рынке энергоносителей и политические решения, влияющие на процесс заключения коллективных договоров, служат важным средством воздействия на уровень зарплаты, стоимость энергоносителей и курсы валют. При этом исходят из того рассуждения, что более низкая стоимость факторов или курс валюты позволяют фирмам более эффективно конкурировать на международном рынке. Администрация Рейгана, например, широко использовала курс доллара в качестве одного из средств урегулирования торгового дефицита в США.

Такие политические решения основываются на неполном представлении о детерминантах конкурентного преимущества и о процессе повышения уровня промышленности, от которого зависит экономическое процветание. Такие страны, как Германия, Швейцария, а в последнее время – и Япония, сталкиваются с ростом цен, дороговизной энергоносителей, сильной валютой, однако при этом сохраняют или наращивают конкурентное преимущество в промышленности. Шок, связанный с политикой Никсона в отношении Японии, встряски в связи с ростом цен на энергоносители, а в последнее время – шок от повышения курса иены дали толчок укреплению конкурентного преимущества японской промышленности, а не вызвали ослабления ее позиций. Такое воздействие невыгодного положения по отдельным факторам не только непосредственно затрагивает отрасли промышленности, но и в порядке обратной связи поощряет введение новшеств со стороны поставщиков оборудования и сырья. И наоборот, опыт показал, что девальвация валюты и искусственное занижение цен на сырье и другие материалы в таких странах, как Великобритания, Швеция и Италия, не оказали существенного влияния на успехи промышленности в дальней перспективе.

При прочих равных условиях сокращение стоимости факторов или снижение цен при экспорте действительно пошло бы на пользу промышленности. Проблема, однако, в том, что стоимость факторов имеет решающее значение для конкурентного преимущества лишь в тех отраслях, где используется несложная и легкодоступная технология, а стоимость основных факторов составляет большую часть издержек<sup>11</sup>. В большинстве же отраслей, обладающих потенциалом высокой производительности, конкурентное преимущество базируется на введении новшеств. То, что может принести пользу при статичном подходе к конкуренции, наносит ущерб, если посмотреть на конкуренцию в динамике. Искусственное сдерживание роста стоимости факторов или вмешательство с целью снижения курса обмена валют устраняет побудительные стимулы к внедрению новшеств и повышению уровня, направляя усилия фирм на те секторы рынка, которые наиболее чувствительны к уровню цен и издержек, а там конкурентное преимущество в конечном счете труднее удержать. Вместо того чтобы улучшать качество, внедрять более сложные новые модели и снижать издержки производства посредством автоматизации, фирмы облегчают себе жизнь, снимая сливки. Поскольку фирмы других стран быстрее внедряют новшества, страна в конечном счете теряет свои позиции.

В автомобильной промышленности США, например, реакция на подорожание японских машин, вызванное падением курса доллара по отношению к иене, выразилась в повышении цен (и получении более высоких прибылей), а не в том, чтобы вернуть себе прежние позиции на рынке. Тем временем японские производители автомобилей приложили отчаянные усилия по наращиванию производительности и повышению уровня производства и качества изделий.

Из всего этого отнюдь не следует (в части политических решений), что правительству надо стараться поднять стоимость факторов или курс валюты. Важно, что повышательным колебаниям, отражающим игру рыночных сил, не следует сопротивляться и, как правило, не нужно предпринимать усилия с

целью их снижения. Есть более конкретные соображения, касающиеся политических решений.

1. Девальвация. Стоимость национальной валюты зависит от ряда факторов, в том числе бюджетного дефицита и процентных ставок. Если только товары импортного и отечественного производства не являются полностью взаимозаменяемыми (по потребительским свойствам), девальвация ведет к росту экспорта и снижению импорта, улучшая торговое сальдо. Размер девальвации, необходимой для восстановления равновесия в торговле, зависит от того, в каком состоянии (в широком смысле) находится конкурентное преимущество данной страны, что является определяющим в отношении того, насколько нужно изменить цены, чтобы привлечь достаточное число покупателей и у себя, и за границей, побуждая их покупать товары данной страны. Девальвация, однако, представляет собой нежелательное средство выравнивания торгового баланса, потому что вызывает снижение уровня жизни в стране. Она вызывает удорожание импортных товаров и снижает цены на отечественные на рынках других стран<sup>12</sup>.

Однако более серьезная проблема, связанная с девальвацией, заключается в ее воздействии на процесс совершенствования экономики. Ожидание более низкого обменного курса приводит к зависимости фирм от ценовой конкуренции, подталкивает их к ведению конкуренции в отраслях и сегментах рынка, чувствительных к уровню цен. Происходит замедление автоматизации и других форм обновления, ведущего к повышению производительности, и запаздывание сдвига в сторону конкурентных преимуществ более высокого порядка<sup>13</sup>. Девальвация в таком случае вполне может вызвать к жизни моменты, побуждающие к дальнейшей девальвации. Опыт, накопленный разными странами в послевоенный период, свидетельствует о том, что девальвация редко ведет к долгосрочному росту производительности. Девальвация сравнительно оправданна для стран, находящихся на раннем этапе развития конкуренции (будь то развитие, в котором главную роль играют факторы, или развитие, определяющееся капиталовложениями). Но и здесь, если чрезмерно полагаться на политические решения, сдерживающие курс обмена валют, это в конечном счете будет препятствовать движению вперед.

Нужно найти определенный баланс. Проблемы, создаваемые курсом обмена валют, должны быть достаточно серьезными, чтобы содействовать совершенствованию промышленности, но не настолько серьезными, чтобы выдвигаться на первый план по сравнению с качеством факторов и другими предпосылками в деле совершенствования промышленности. Крепкая валюта оказывает наиболее благоприятное воздействие на процесс совершенствования, если благоприятно складываются другие составляющие "ромба" (такие, как здоровая конкуренция на внутреннем рынке и доступ к квалифицированным кадрам). Обменный курс, который постоянно повышается, отражая действие нормальных рыночных сил, вернее всего будет содействовать совершенствованию экономики. Пример Японии в то же время показывает, как валютный шок может стать источником динамики при условии, что фирмы страны обладают сильными преимуществами по всему "ромбу". Со стороны правительства будет наиболее разумным стараться понизить искусственно завышенный обменный курс, но только до уровня, соответствующего паритету покупательной способности.

2. Цены на товары и услуги, входящие в процесс производства. Повышению уровня конкурентного преимущества способствует ситуация, когда динамика цен на товары и услуги производственного назначения несколько опережает рост цен на них за рубежом, что заблаговременно предупреждает фирмы страны о грядущих тенденциях в международной конкуренции. Правительство должно избегать соблазна искусственно сдерживать цены на товары и услуги, входящие в процесс производства. Так обстояло дело с ценами на энергоносители в США.

Американская промышленность в конечном счете ничего не выиграла, поскольку фирмы США отстали в деле экономии энергии, и фирмы других стран смогли завоевать позиции на рынке.

3. Заработная плата. Политические решения, направленные на замедление роста зарплаты, часто оказываются ошибочными. Следует допускать рост зарплаты, идущий в ногу с ростом производительности или слегка опережающий его. Это создает благотворные стимулы к поиску более передовых источников конкурентного преимущества и ведению конкуренции в отраслях и сегментах с производством более сложного характера. Рост зарплаты ведет также к повышению покупательной способности, направленной на приобретение товаров большего количества и более высокого качества, улучшая условия спроса. Если, однако, рост зарплаты в течение длительного времени существенно опережает увеличение производительности труда, это уже дает основания для беспокойства.

4. Рост рабочей силы. Быстрый рост наличной рабочей силы дает подпитку экономическому росту, поскольку новые лица наемного труда нуждаются в товарах и услугах и расширяют покупательский спрос. Однако быстрый рост рабочей силы может замедлить повышение уровня экономики. Когда имеется резерв работников, ослабляются стимулы к тому, чтобы наращивать производительность, повышать уровень квалификации и изыскивать более передовые формы конкурентного преимущества. Подобное воздействие оказывает и массовая иммиграция неквалифицированных рабочих, как это имело место в Германии и Швейцарии (хотя иммиграция, пожалуй, может оказаться желательной по гуманитарным соображениям). Свободное передвижение квалифицированного персонала, напротив, в целом благотворно влияет на процесс совершенствования. Отставание США в росте производительности отчасти может быть связано с более быстрым ростом населения по сравнению с большинством других стран (см. табл. 7-1) в сочетании с более высокими масштабами иммиграции рабочих низкой квалификации и большей склонностью женщин вливаться в состав рабочей силы.

Подобные же соображения частично объясняют и постоянное наличие безработицы. Высокий уровень безработицы сокращает стимулы к росту производительности и совершенствованию. Там, где конкуренция носит международный характер, это может привести к дополнительному росту безработицы.

\* \* \*

Изложенные здесь соображения не исчерпывают всей проблемы. На каждую из затронутых областей политики оказывает влияние ряд переменных величин,



которые значительно выходят за рамки конкурентной позиции промышленности данной страны. И все же важно отметить, что совершенствованию промышленности часто в наибольшей степени содействует такая политика, которая прямо противоположна тому, что может поначалу показаться целесообразным, особенно в странах, стремящихся вести конкуренцию в передовых отраслях промышленности. То, что представляется благотворным при статичном понимании конкуренции, замедляет процесс обновления, если воспринимать конкуренцию в динамике.

Линия, проводимая в отношении рынков факторов и валютных рынков и наиболее благоприятная с точки зрения совершенствования экономики, скорее всего будет непопулярна среди промышленников и вызовет кратковременные неудобства. Однако, невзирая на политическое давление, необходимо сопротивляться соблазну пойти на вмешательство на рынках факторов. Более целесообразный политический подход заключается в том, чтобы сделать национальным приоритетом реагирование на сдвиги, происходящие в стоимости факторов или курсе валюты, как это не раз имело место в Японии.

Как отмечалось в главе 3, отдельные невыгоды, связанные с факторами, не приведут к желаемому эффекту, если имеются существенные барьеры для введения новшеств. Этот эффект должен подкрепляться другими детерминантами (в особенности такими, как качество факторов, цели и соперничество на внутреннем рынке), потому что силы, ведущие к совершенствованию конкурентного преимущества, образуют независимую систему. Возникает взаимосвязь между различными политическими решениями, что ставит их в зависимость от общего этапа, на котором находится конкурентное развитие в промышленности данной страны.

Конечно же, невыгоды положения по факторам должны касаться лишь отдельных факторов, если мы хотим, чтобы они создавали мотивацию, а не отвращали от дела. Стоимость факторов, далеко выходящая за рамки того, что существует в других странах, находящихся на сравнимой ступени экономического развития, дает основания для беспокойства, и политические решения должны быть направлены на то, чтобы сблизить их. И все же достижение более низкой стоимости факторов не является подходящей целью.

## ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА УСЛОВИЯ СПРОСА

Совершенствование конкурентного преимущества в промышленности той или иной страны требует наличия передового и требовательного спроса внутри страны. Правительственная политика, ставящая себе целью повлиять на спрос, традиционно фокусировалась на том, чтобы повлиять на общий объем внутреннего спроса посредством государственных расходов или манипуляции налогами и стоимостью кредита. Все это — из арсенала макроэкономической политики. В Японии, например, много внимания сегодня уделяется наращиванию внутреннего спроса в качестве замены экспорта.

Теория конкурентных преимуществ придает иную, гораздо более широкую роль политическим решениям, затрагивающим спрос. Важнейшее значе-

ние внутреннего спроса для конкурентного преимущества заключается не в общем объеме спроса, а в условиях спроса в конкретных отраслях промышленности. Правительство затрагивает эти условия различным образом, зачастую ненамеренно и во вред делу, поскольку оно не располагает полным представлением о том, чем определяется конкурентное преимущество. Что еще хуже, страны, пытающиеся следовать ориентированной на экспорт модели развития, совершенно игнорируют внутренний спрос, что сужает возможности продвижения вперед.

Главной целью политических решений, касающихся спроса, должно быть улучшение качества внутреннего спроса. Качество спроса, об измерениях которого говорилось в главе 3, играет центральную роль в процессе совершенствования. Правительство располагает удивительно большим количеством рычагов для того, чтобы повышать качество спроса, если оно проникнется сознанием важности этого дела.

### Государственные закупки

Самое прямое воздействие на условия спроса правительство может оказать, выступая в качестве покупателя многочисленных товаров и услуг. Правительственные учреждения или находящиеся в собственности государства компании являются главными покупателями в отраслях, связанных с инфраструктурой (например, государственные авиакомпании, электроснабжение или телефонные компании), да и покупателями многих других товаров и услуг.

Государственные закупки могут работать как на пользу, так и во вред национальному конкурентному преимуществу. Они работают во вред, если – как это слишком часто бывает – государственные закупки превращаются в гарантированный рынок. Германский "Бундеспост" (Федеральная почтовая служба) – принадлежащее государству монопольное учреждение в области телекоммуникаций – представляет собой печально знаменитый пример. В США имеются законы типа "покупай только американское", которые затрагивают некоторые виды государственных закупок<sup>14</sup>; подобные законы или исключение де-факто иностранных поставщиков – обычное дело и в других странах. Национальные фирмы в такой обстановке рассматривают спрос со стороны государства как нечто полагающееся им по рождению. Рынок государственных закупок превращается в центр внимания, и фирмы данной страны прибегают к лоббистской деятельности в пользу установления необычных стандартов на изделия или других правил, рассчитанных на то, чтобы вытеснить иностранных соперников.

Полагают, что исключение иностранных поставщиков идет на пользу собственным фирмам данной страны. На деле же результатом в большинстве отраслей бывает то, что у собственных фирм данной страны замедляется процесс введения новшеств и совершенствования. Их изделия и услуги отклоняются по качеству, свойствам и стоимости от того, на что имеется спрос на мировых рынках. Собственные фирмы страны в таком случае оказываются неспособными конкурировать на иностранных рынках, и возникает необходимость прибегать к

еще более неприкрытому фаворитизму у себя дома для оказания им поддержки.

Государственные закупки могут быть позитивной силой в деле совершенствования национального конкурентного преимущества при следующих обстоятельствах.

\* Спрос на раннем этапе. Закупки со стороны государства должны на раннем этапе обеспечивать спрос на передовые новые изделия или услуги, подталкивая их местных поставщиков к внедрению в новые области деятельности.

\* Требовательные и разборчивые покупатели. Правительственные учреждения должны устанавливать строгие спецификации на изделия и изыскивать усложненные виды изделий, а не просто принимать все, что предлагают поставщики из числа фирм данной страны.

\* Закупки, отражающие характер потребностей за рубежом. Государственные спецификации должны устанавливаться с прицелом на то, что будет цениться и в других странах, а не только отражает специфические потребности данной страны. В идеале государственные спецификации должны превосходить характер потребностей в других странах.

\* Процедуры закупок, облегчающие введение новшеств. Государственные закупки, которые облегчают введение новшеств, идут на пользу промышленности страны. В Дании, например, национальная служба здравоохранения предоставляет возможность бесплатного проведения клинических испытаний новых изделий в местных больницах. Она также ведет тщательный сбор сведений по всем пациентам, что позволяет изготовителям изделий, применяемых в здравоохранении, определять контингенты больных с весьма специфичными характеристиками для целей проведения исследований и испытаний. Поведение такого рода является одной из причин того, что такая небольшая страна, как Дания, добивается успехов в секторе здравоохранения.

\* Конкуренция. Государственные закупки должны включать сильный элемент конкуренции, если стремиться к тому, чтобы они содействовали совершенствованию местной промышленности. В Японии, например, Японская служба телефона и телеграфа ("Ниппон телефон энд телеграф", или НТТ) сыграла свою роль государственного закупщика лучше, чем большинство других государственных монопольных учреждений в области телекоммуникаций (НТТ была приватизирована в 1985 г.). Она, как правило, заказывала системы следующего поколения, а не то, что в данный момент производили японские поставщики. Что особенно важно – НТТ имела дело с целым рядом поставщиков по каждому изделию, обеспечивая внутреннюю конкуренцию по сделкам, которые она заключала. Несмотря на высокие барьеры, которые нужно было преодолеть для проникновения на иностранные рынки средств телекоммуникации, японские фирмы добились хороших результатов на внешнем рынке в тех областях, где внутренний японский спрос отличается особенно строгими требованиями (как, например, в микроволновом оборудовании), а отсюда – высокий уровень разработки японского оборудования.

В конечном счете нужно предоставлять иностранным продавцам хотя бы некоторый доступ к внутреннему рынку, чтобы стимулировать дальнейшее введение новшеств со стороны местных фирм. НТТ слишком медленно двига-

лась в этом отношении. Если местные фирмы данной страны слабы, наилучшим решением будет предоставить иностранным продавцам какую-то часть бизнеса и заставить местные фирмы повышать уровень своих позиций в рамках определенного срока, чтобы сохранить преобладающую долю бизнеса. Если доступ иностранным фирмам закрывается вообще, а местным фирмам бизнес гарантирован, это, вероятнее всего, будет означать, что местные фирмы так и останутся местными.

*Закупки на нужды обороны.* Они представляют собой существенную часть спроса в некоторых странах, таких как Великобритания и США. Эти закупки весьма многими рассматриваются как идущие на пользу национальному преимуществу. Они представляют собой крупный и возникающий на раннем этапе рынок для некоторых типов товаров высокой сложности.

И все же спрос, связанный с обороной, — это явно "палка о двух концах", о чем уже говорилось раньше. Потребности вооруженных сил по многим изделиям совершенно отличаются от гражданских потребностей. В годы, предшествовавшие второй мировой войне, и сразу после нее оборонные потребности стимулировали проведение фундаментальных исследований по технологиям центрального значения, таким как авиакосмическая техника, электроника и синтетические материалы. Побочная отдача при этом была существенной. По мере развития оборонной технологии, однако, оборонные и гражданские потребности часто существенно расходились. Оборонные потребности в настоящее время носят весьма специализированный характер. Более того, там, где оборонные и гражданские потребности действительно частично совпадают, приемлемое соотношение между потребительскими качествами и себестоимостью бывает совершенно различным. Характерно, что фирмы, являющиеся поставщиками для нужд обороны и, таким образом, наиболее склонные высматривать и реализовывать возможность побочного гражданского применения военной технологии, достигали весьма неровных результатов при ведении конкуренции в коммерческих операциях, поскольку детерминанты конкурентного преимущества столь неодинаковы.

В странах, где расходы на оборону составляют значительную долю ВВП, рынок военной продукции представляет собой крупный сегмент рынка во многих отраслях. Местные фирмы склонны сосредоточивать свою деятельность на этом сегменте не только по причине его крупного размера, но и потому, что он зачастую идет впереди других. Результатом может быть то, что достижение успеха на рынке оборонных изделий отнюдь не означает, что фирмы в состоянии разработать такие виды изделий и с таким уровнем издержек, которые необходимы для коммерческого рынка, представляющего собой гораздо более крупный международный рынок. Иностранные соперники, которые лишь в небольшой степени или совсем не отвлекаются на удовлетворение оборонного спроса, сосредоточиваются с самого начала на коммерческом рынке. Американские поставщики станков испытали это затруднение в отношении станков с числовым программным управлением. В то время как оборонный спрос представляет собой важное преимущество в нескольких отраслях, где возникает большой эффект масштаба и изделия военного назначения составляют крупную долю общего рынка (в особенности в авиакосмической промышленности), он

скорее несет с собой невыгоду в других отраслях, поскольку подает неверные сигналы относительно потребностей рынка.

Оборонный "истеблишмент" также представляет собой сомнительный инструмент в деле развития национальной экономики<sup>15</sup>. Дело не только в том, что военный спрос часто отвлекает внимание от других нужд. Цели, которыми руководствуется оборонное ведомство, отличаются от тех, которые наилучшим образом соответствуют задаче совершенствования промышленности. Если исходить лишь из соображений национальной обороны, то было бы желательно иметь обширные производственные мощности в каждой сколько-нибудь важной отрасли промышленности. В результате оборонные ведомства склонны оказывать поддержку и продлевать существование местных фирм, а не вносить в закупки элемент действительной конкуренции и выступать в качестве требовательных и разборчивых заказчиков. Такие действия ведут к подрыву, а не к укреплению национального преимущества, а рост производительности замедляется. Следует также отметить, что крупные расходы на оборону могут отвлечь средства от вложения в создание факторов в таких областях, как образование, исследования и инфраструктура, что также замедляет процесс совершенствования экономики<sup>16</sup>.

### Регламентация изделий и процессов

Правительство оказывает влияние на условия спроса посредством регулирующих предписаний, которые затрагивают стандарты изделий и процессы изготовления изделий, как, например, предписания, определяющие характеристики изделия, безопасность изделия, его воздействие на окружающую среду (в том числе предписания относительно шумности, загрязнения, рекламаций и внешнего впечатления), энергетическую эффективность изделий и производственную деятельность фирм (например, условия работы персонала). Правительство не только устанавливает регламентирующие стандарты непосредственно; во многих странах имеются общенациональные или региональные организации, занимающиеся установлением стандартов, такие как "Дойче нормаушю" (или DIN) в Германии, "Андеррайтерс лэборатори" в США и "Джапанис индустриал стэндартс" (или JIS) в Японии. Эти стандарты часто включаются в законы.

В последнее десятилетие произошло обратное движение в сторону сокращения всех форм регламентации, и нигде это не проявилось сильнее, чем в США. Регламентирующие предписания можно разделить на две широкие группы – те, что относятся к стандартам того или иного типа вроде тех, о которых говорилось выше, и те, что относятся к конкуренции. Регламентация конкуренции включает такие формы, как ограничения на открытие дела, правила установления цен и законы, определяющие другие стороны структуры промышленности или способы ведения конкуренции со стороны фирм.

Регламентация конкуренции оказывает влияние на процесс соперничества внутри страны и образование нового бизнеса – предметы, на которых остановимся позднее. Регламентация стандартов оказывает важное влияние на условия спроса. Могло бы показаться, что регламентация стандартов может стать

вторжением правительства в конкуренцию – вторжением, подрывающим конкурентное преимущество<sup>17</sup>. Вместо этого во многих обстоятельствах на практике имеет место как раз обратное.

Строгие стандарты в отношении характеристик изделий, их безопасности и воздействия на окружающую среду содействуют созданию и повышенного уровня конкурентного преимущества. Они заставляют фирмы улучшать качество, повышать уровень технологии и придавать изделиям новые характеристики в областях, важных для клиента и общества. Япония, например, установила жесткие стандарты качества для экспортных товаров в 50 – 60-х годах. Они явились стимулом для улучшения качества в японской промышленности. Принятые в Германии стандарты DIN также хорошо известны своей жесткостью и детальной разработанностью. Хотя эти стандарты иногда подвергаются нападкам как протекционистские, иностранные фирмы их не любят в немалой мере по причине того, что быть на высоте этих стандартов – дело нелегкое. Стандарты, вводимые на уровне отрасли, также могут стать стимулом к совершенствованию. Например, Золингенский закон, принятый в 1938 году, установил жесткие стандарты в отношении качества ножевых изделий и права использовать название Золингена (города, в котором сосредоточена германская промышленность по производству ножевых изделий). Этот закон, появившийся как ответ на действия, приводившие к ухудшению качества изделий, стал важным средством сохранения в Германии ассортимента разнообразия в данной отрасли.

В особенности большую пользу приносят строгие предписания, предвосхищающие те стандарты, которые получат международное распространение. Они дают фирмам данной страны фору в разработке изделий и услуг, которые будут высоко цениться и в других местах. Моменты социального характера, такие как забота об окружающей среде, во все возрастающей степени становятся дифференцирующими факторами на передовых рынках, и регламентация оказывает влияние на то, как на них реагируют фирмы. Принятые в Швеции жесткие стандарты в отношении безопасности изделий и охраны окружающей среды, например, стали важным источником конкурентного преимущества в ряде отраслей. Фирма "Атлас Копко", например, выпускает малозумные компрессоры, которые можно использовать в городских районах, причиняя минимальные неудобства жителям. Другим примером может служить японский Закон о сбережении энергии от 1979 года. Этот закон устанавливает жесткие стандарты в отношении потребления энергии в оборудовании для кондиционирования воздуха, в холодильниках и автомобилях, что привело к многочисленным усовершенствованиям изделий, улучшившим их положение на международном рынке.

Жесткие стандарты содействуют также появлению фирм, специализирующихся на выпуске таких изделий и оказании таких услуг, которые облегчают соблюдение этих стандартов. Эти фирмы могут достичь прочных международных позиций. Исторически сложилось так, что американские фирмы занимали ведущее положение в экспорте оборудования и услуг, относящихся к контролю за загрязнением; это отражало передовой характер стандартов в данной области, введенных в США. По мере того как Германия, Швеция и Дания выдвинулись вперед по сравнению с США в стандартах, определяющих ряд аспектов качества

по признаку охраны окружающей среды, их фирмы в этих областях в возрастающей степени становятся поставщиками изделий на мировые рынки.

Фирмы, как и правительства, часто склонны обращать внимание на краткосрочные издержки, связанные со следованием жестким стандартам, а не на долгосрочную пользу, которую они приносят в смысле стимулирования новшеств. Фирмы указывают на то, что их иностранные соперники, не связанные такими стандартами, имеют преимущество в издержках. Такое мышление основано на неполном представлении о том, каким образом создается и поддерживается конкурентное преимущество. Продажа изделий с низкими характеристиками, небезопасных или наносящих ущерб окружающей среде, — это не тот путь, который ведет к действительному конкурентному преимуществу в отраслях и сегментах отраслей, выпускающих продукцию большой сложности, особенно в условиях, когда во всех передовых странах возрастают понимание необходимости охраны окружающей среды и забота о социальном благосостоянии. Покупатели с высоким уровнем запросов обычно оценят по достоинству более безопасные, чистые и малозумные изделия раньше, чем это сделают правительства. Фирмы, обладающие необходимой квалификацией для производства таких изделий, получают в свое распоряжение важный рычаг для проникновения на иностранные рынки и зачастую могут ускорить процесс ужесточения регламентирующих предписаний и за рубежом.

Регламентация, однако, подрывает конкурентное преимущество, если действующие в данной стране правила отстают от аналогичных правил в других странах или превратились в анахронизм. Такие правила будут замедлять процесс внедрения новшеств или направят усилия фирм данной страны в области нововведений в ложном направлении. Например, свод правил, касающихся электротехнических изделий, основанный на технологии двадцатилетней давности, будет идти во вред конкурентному преимуществу всех отраслей в стране, которые им затрагиваются. Ограничения на проведение исследований в области биотехнологии в некоторых странах, например в Германии, создают угрозу для таких отраслей, как агрохимия и фармацевтика, где эта технология имеет важное значение. Подобным же образом практика использования местных регламентирующих предписаний, основанных на местной специфике, для защиты местной промышленности от конкуренции извне приведет лишь к тому, что ее конкурентный успех будет ограничен внутренним рынком своей страны. Не всегда легко бывает решить, какие регламентирующие правила имеют прицел на будущее, а какие смотрят назад. Нигде это обстоятельство не проявляется столь отчетливо, как в области ядерной энергетики. И все же в большинстве областей принцип установления регламентирующих правил, берущих прицел на будущее, практически применим.

Весьма наглядным примером области, в которой политика в деле регламентации может идти как на пользу, так и во вред национальному преимуществу, является ответственность за дефекты в изделиях. Законы об ответственности за дефекты в изделиях могут быть полезны конкурентному преимуществу, действуя подобно покупателю с высоким уровнем запросов и поощряя разработку более качественных изделий. В США, однако, ответственность за дефекты в изделиях наступает в столь крайних и неопределенных формах, что это ведет

к замедлению нововведений. В силу общей правовой и регламентационной обстановки над фирмами постоянно нависает риск оказаться втянутыми в дорогостоящие и, что не менее важно, продолжительные судебные разбирательства по поводу ответственности за дефекты в изделиях. Существующий подход выходит за рамки любых разумных потребностей защиты потребителей, как это показали другие страны, прибегнув к более прагматическим подходам.

И наконец, еще одним важным элементом в оценке регламентационных стандартов, как это подсказывает пример с ответственностью за дефекты в изделиях, является необходимость проводить различие между содержанием стандартов и процессом их применения на практике. Эти два понятия часто смешиваются. Повышению национального преимущества содействуют строгие стандарты, которые применяются быстро, эффективно и последовательно. Они играют ту же роль, что и требовательный покупатель.

Напротив, медленное или неуверенное применение стандартов ведет, с одной стороны, к расточительному расходованию ресурсов, а с другой – наносит ущерб процессу внедрения новшеств. Хорошим примером является асептическая упаковка продуктов питания. Эта технология быстро получила одобрение в Швейцарии и Германии, в то время как в США это одобрение было дано лишь десятилетие спустя. В результате иностранные фирмы, располагающие гораздо большим опытом в этой технологии, стали господствующими поставщиками на американском рынке к тому времени, когда наконец одобрение было дано и в США<sup>18</sup>. Жесткие стандарты в сочетании с эффективным процессом обеспечения их соблюдения представляют собой наилучшую комбинацию, работающую на пользу национальному преимуществу<sup>19</sup>.

### **Структура отраслей, выступающих в роли покупателей**

Правительственное регулирование и политика в отношении государственной собственности затрагивают структуру отраслей промышленности, которые выступают в качестве важных покупателей других изделий и услуг в таких областях, как здравоохранение, электроснабжение, телекоммуникации. Регламентация государственной собственности идет на пользу отраслям-поставщикам, если она поощряет ту или иную отрасль действовать в качестве более изощренного покупателя с более строгими и передовыми потребностями. Она работает против местных поставщиков, если замедляет процесс внедрения новшеств и привносит консерватизм в решения относительно закупок.

В большинстве случаев частная собственность и подверженность давлению конкуренции создают наилучшую обстановку, заставляющую отрасли промышленности выступать в роли требовательных и дальновидных покупателей. Благодаря этому возникает больше стимулов для быстрого внедрения новшеств в отраслях, а политические или бюрократические ограничения меньше сказываются на закупках. Некоторые находящиеся в собственности государства монопольные фирмы действуют как покупатели с высоким уровнем запросов, но это скорее исключение, чем правило. Хорошим примером в этом отношении служит



сектор здравоохранения. В США преимущественно находящаяся в частных руках и децентрализованная система здравоохранения, характеризующаяся значительной конкуренцией, стала, пожалуй, крупнейшим из источников преимущества для американских поставщиков товаров и услуг, связанных со здравоохранением. В большинстве других стран системы здравоохранения, частично или полностью принадлежащие государству, замедляют процесс внедрения новшеств. Многие новые изделия, процедуры и услуги получили распространение впервые или гораздо скорее именно в США; среди них – искусственные стимуляторы сердечного ритма, одноразовые шприцы и оборудование для контроля за параметрами состояния пациента.

Одной из областей, в которых правительственная политика часто затрагивает структуру покупающих отраслей, являются розничная торговля и посредники. Во многих странах существуют регламентирующие предписания, которые защищают маленькие независимые фирмы в оптовой и розничной торговле от роста крупных торговых концернов, объединяющих сеть магазинов, и другие ограничения на образование современных посреднических структур. В то время как в США уже несколько десятилетий тому назад отказались от законов, запрещавших создание сетей магазинов, они продолжают существовать в разных формах в таких странах, как Япония и Италия.

И хотя такие законы, возможно, и играют какую-то социальную роль и представляют собой определенную форму защиты, поскольку иностранным конкурентам труднее проникнуть в раздробленные сферы сбыта, ограничения на использование современных посреднических каналов оказывают двойное негативное воздействие на процесс повышения уровня конкурентного преимущества. Во-первых, они искусственно повышают издержки и снижают производительность труда в розничной и оптовой торговле, сдерживая рост производительности в стране в целом. Во-вторых, они ведут к блокированию разработки отличающихся высокой сложностью и четкой направленностью посреднических структур, нанося в конечном счете ущерб конкурентному преимуществу всех отраслей, которые их обслуживают или продают при их помощи свои товары. Фирмам данной страны приходится учиться за границей, а не у себя дома тому, как иметь дело с передовыми и отличающимися высокой сложностью посредническими каналами. Неэффективный, ставший анахронизмом сектор посредников и розничной торговли в Японии будет во все возрастающей степени действовать как сдерживающий фактор по отношению к японским фирмам.

Американские фирмы, напротив, извлекли важные преимущества из того, сколь гибко осуществляется внедрение новшеств в розничной торговле и посреднических услугах<sup>20</sup>. В общей форме принципом для этого и многих других аспектов правительственной политики является то, что стране идет на пользу, если обстоятельства в ней развиваются нога в ногу или даже с опережением по сравнению с их развитием в других странах.

### **Стимулирование раннего или усложненного спроса**

Правительство обладает способностью поощрять появление раннего или усложненного спроса при помощи целого ряда других способов, содействующих

повышению уровня промышленности. В части производства промышленных роботов, например, как уже об этом говорилось, японское правительство позаботилось о стимулах, побуждавших фирмы покупать получившие одобрение типы роботов, и создало лизинговую компанию для оказания помощи в финансировании таких покупок<sup>21</sup>. Еще более существенные стимулы к покупке передового оборудования для обрабатывающей промышленности существуют в Италии.

Такие программы подталкивают покупателей данной страны к тому, чтобы на раннем этапе стать закупщиками передовых новых изделий и услуг, и поощряют фирмы к внедрению новшеств ради того, чтобы быть в состоянии поставлять их. Не менее важно, однако, и то, что такие программы уменьшают в представлении фирм риск того, что спрос не станет реальностью. Прямые или косвенные заверения относительно будущего спроса поощряют вложение капитала как в исследования и разработки, так и в производственное оборудование, необходимое для эффективных масштабов производства.

Стимулирование опережающего и усложненного спроса (или создание перспектив для его появления) обеспечивает преимущество до тех пор, пока речь идет о спросе на виды изделий, пригодных и для других стран. Более того, внутри страны должно быть активное соперничество в удовлетворении раннего спроса или же он станет наркотиком, успокаивающим местных поставщиков, вместо того чтобы зарядить их энергией.

Политика предоставления покупателям стимулов к тому, чтобы на раннем этапе стать закупщиками изделий высокой сложности, часто приносит больше пользы делу внедрения новшеств и конкурентному преимуществу, чем прямое субсидирование фирм. Когда в центре внимания находятся покупатели, это помогает поддерживать среди фирм дисциплину в отношении необходимости удовлетворять нужды покупателей. Стимулируется конкурентное соперничество среди фирм. Такая политика также явным образом помогает покупателям повышать свой уровень и тем самым поощряет взаимоусиливающийся процесс, в ходе которого покупатели в данной стране повышают уровень своих запросов и, в свою очередь, стимулируют местных поставщиков.

Есть много конкретных механизмов, с помощью которых правительственная политика может создать появляющийся на раннем этапе интенсивный или отличающийся высокой сложностью спрос на изделия и услуги. Так, например, "Северная программа развития сети мобильных телефонов" была предпринята совместно Скандинавскими странами с целью создать в каждой из них мобильные телефонные системы задолго до того, как они получили распространение в других странах. Это позволило таким скандинавским поставщикам оборудования, как финская фирма "Нокиа", занять международные позиции в этой отрасли.

Иногда появление раннего или интенсивного спроса представляет собой побочный продукт усилий данной страны по осуществлению социальных программ. В Швеции, например, необычно большое внимание уделяется обеспечению для инвалидов равных со здоровыми людьми возможностей жизни. Передовой уровень поддержки инвалидов привел к появлению активно работающей шведской отрасли промышленности, поставляющей изделия для инвалидов.

В Дании принятое на раннем этапе правительством решение оплачивать слуховые аппараты для тех, кто в них нуждается, стало важной причиной международного успеха датских фирм в этой отрасли. В Японии решение обеспечить широкое распространение музыкального образования привело к покупке фортепьяно каждой государственной школой. Это принесло выгоды японской промышленности, производящей фортепьяно, не только путем создания спроса, но и благодаря тому, что внимание отрасли было сосредоточено на создании недорогих фортепьяно для массового выпуска, поскольку иностранные фортепьяно были слишком дороги для школ. Новшества в изделиях и процессах, явившиеся результатом этого, заложили основу для отрасли, добившейся международного успеха (фирмы "Ямаха" и "Каваи" являются лидерами). Принятое на раннем этапе решение развивать благоприятное в экологическом отношении использование энергии ветра также породило в Дании отрасль по производству "ветряков", развивающую свою деятельность и на внешних рынках.

Законы, рассчитанные на дальнюю перспективу, также могут стимулировать раннее появление спроса. В Японии, например, одним из моментов, подстегнувших рост спроса на факсимильные аппараты, было решение министерства юстиции, в соответствии с которым факсимильные документы признавались годными для юридических целей. Потенциально важное значение для усложнения спроса могут также иметь политические решения, определяющие использование кредита<sup>22</sup>.

Из этого и более ранних рассуждений становится ясно, что имеется много таких правительственных подразделений, которые могут оказывать влияние на условия спроса на внутреннем рынке. Столь различные ведомства, как национальная служба здравоохранения, ведомство по охране окружающей среды, министерство образования, министерство транспорта и министерство обороны, — все они играют в этом свою роль либо посредством собственных закупок, либо в силу того, каким образом они подвергают регламентации или иным образом влияют на других покупателей на внутреннем рынке. Многие из этих учреждений и ведомств, однако, редко отдают себе отчет в том, что они оказывают влияние на национальное конкурентное преимущество, и определяют свою роль главным образом с точки зрения социального или общественного благополучия. В силу этого остается без должного внимания важный рычаг для совершенствования национальной экономики.

### **Информация для покупателей**

Политика правительства может улучшить качество спроса, предоставляя точную и полную информацию покупателям или требуя от фирм, чтобы они предоставляли такую информацию. Информация позволяет делать более правильный, основанный на детальном знании дела выбор и подталкивает фирмы к совершенствованию своей деятельности. Системы рассмотрения жалоб, в особенности если о них оповещены покупатели, представляют собой дополнительный стимул для усовершенствования.

## Технические стандарты

Политика правительства влияет на темпы осуществления нововведений и совершенствования в промышленности в силу той роли, которую она играет в установлении технических стандартов. Во многих областях (например, телевизоры, факсимильные аппараты, передача данных) стандарты необходимы для того, чтобы обеспечить совместимость оборудования и услуг. Там, где процесс установления стандартов затягивается на долгое время и основные технологические параметры остаются под сомнением, процесс введения новшеств замедляется. Наоборот, когда основные стандарты установлены, фирмы обращают свое внимание на быструю разработку и усовершенствование изделий и процессов, чтобы быть на уровне этих стандартов<sup>23</sup>.

Правительственная политика способствует повышению уровня конкурентного преимущества, если она поддерживает раннее принятие технических стандартов, олицетворяющих высокий общий уровень технологии. В США, а часто и в Европе процесс выработки технических стандартов приобретает весьма затяжной характер, поскольку фирмы стараются выторговать то, что отвечает их индивидуальным позициям. В Японии, напротив, министерство международной торговли и промышленности часто оказывало значительное давление на фирмы, добиваясь от них установления основных стандартов и подталкивая их к следующему этапу в цикле обновления. Например, по швейным машинам стандарты на отдельные части были установлены в первые годы после второй мировой войны. Это привело к появлению многочисленных поставщиков запасных частей, понизило барьеры для желающих заняться сборкой швейных машин и способствовало заострению внимания на расширении их возможностей и повышении качества. В телевизорах, факсимильных аппаратах и других изделиях сравнительно быстрое достижение согласия о стандартах принесло пользу японской промышленности, содействуя быстрому введению новых моделей и новых характеристик<sup>24</sup>.

## Зарубежная помощь и политические связи

Правительство оказывает влияние на условия спроса для фирм своей страны посредством зарубежной помощи, которая прямо или косвенно увязывается с закупкой товаров и услуг данной страны. Если взглянуть на историю, то колониальные связи имели еще более сильное действие. И хотя колонии теперь ушли в прошлое, этого не скажешь про особые закупочные, торговые и политические отношения между странами. Традиционные колониальные связи упорно дают о себе знать и сегодня, поскольку существуют крупные общины, объединяющие выходцев из метрополий, сохранились историческое влияние на общественные нормы и производственные стандарты, а также многие остальные влияния.

Помощь иностранным государствам и особые отношения при закупках, по сути дела, расширяют внутренний рынок. В результате появляются рынки, находящиеся "на привязи" у фирм данной страны. И хотя прагматичное исполь-

зование зарубежной помощи может принести пользу промышленности страны, есть два важных момента, о которых следует предостеречь<sup>25</sup>. Первый из них заключается в том, что любой рынок, находящийся "на привязи", имеет тенденцию отвлекать фирмы от перехода к более глобальной рыночной ориентации. Как было отмечено в главе 9, например, английские фирмы слишком были сориентированы на обслуживание нынешних и прежних частей империи. Наоборот, Швеция и Швейцария, не имевшие ранее колоний, на раннем этапе пришли к ориентации на широкий охват в проникновении на иностранные рынки.

Вторая проблема с рынками, создаваемыми посредством помощи зарубежным государствам или посредством особых отношений, заключается в том, что такие рынки редко отличаются передовым характером и требовательностью спроса. Если фирмы данной страны фокусируют свое внимание на них, может так случиться, что их способности не получат такого развития, которое позволило бы им удовлетворять более придирчивые запросы других передовых стран. Такая проблема вставала как перед английскими фирмами, обслуживающими бывшие колонии, так и перед американскими компаниями, сосредоточившими свою деятельность на Латинской Америке. Из этого для правительственной политики следует не тот вывод, что нужно избегать оказывать помощь иностранным государствам, а тот, что эту помощь не следует рассматривать в качестве первостепенного инструмента политики по отношению к промышленности.

### **ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ**

Правительственная политика играет свою роль в формировании размаха деятельности и международного успеха родственных и поддерживающих отраслей в стране, неразрывно связанного с повышением конкурентоспособности других отраслей. Те же самые политические решения, которые охарактеризованы выше как повышающие конкурентное преимущество в промышленности в целом, пойдут на пользу и отдельным родственным и поддерживающим отраслям. Политика, проводившаяся в Японии по отношению к промышленности по производству полупроводников, например, принесла выгоду многим другим отраслям, поскольку промышленность по производству полупроводников является важным поставщиком.

Есть ряд областей, по которым принимаются политические решения, имеющие особое значение, поскольку они оказывают влияние на родственные и поддерживающие отрасли или способствуют образованию кластеров. О некоторых из этих областей идет речь ниже.

#### **Политика по отношению к средствам массовой информации**

Средства массовой информации для наших целей можно определить как все те средства, через которые фирмы могут донести до покупателей информа-

цию о своих изделиях и услугах. Они включают телевидение, радио, журналы, газеты, простую почту и телемаркет.

Существование в стране передовых, использующих новейшие достижения средств массовой информации является источником национального преимущества. Такие средства информации открывают перед фирмами страны доступ к самым усложненным каналам маркетинга и ведут к новшествам в деле маркетинга в своей стране, которые обернутся преимуществом и в других местах. Например, политика США делает ставку на частную собственность на средства массовой информации и налагает относительно немного ограничений на публикацию объявлений и другие формы проведения маркетинга. В результате именно в США впервые появилось такое важное средство информации, как телевидение, а американские фирмы часто были передовыми в технологии маркетинга. Это способствовало достижению американцами необычайно прочных позиций в области расфасованных потребительских товаров и в сфере услуг, где массовый маркетинг (а не ставка на уникальные изделия или услуги) часто был ключом к конкурентному успеху.

У других стран наблюдалась тенденция в большей степени прибегать к ограничениям на использование средств информации, в особенности телевидения и радиовещания. Крайний случай такого рода мы имеем в Швеции, где не разрешается передача объявлений по телевидению и радио. И хотя для такой политики есть законные социальные обоснования, часто упускается из виду ее косвенное воздействие на промышленность. За правительственную политику, ограничивающую в той или иной форме доступ клиента к информации, приходится платить не всегда явную цену, в том что касается успеха страны на внешних рынках. Если фирмы какой-либо страны не имеют возможности практиковать у себя дома передовые формы маркетинга, они редко бывают в состоянии их освоить. Шведские фирмы, например, нечасто добивались успеха на внешних рынках в сбыте фасованных потребительских товаров и в отраслях из сферы услуг, где требуется массовый маркетинг.

Страны можно расположить в определенной последовательности по степени наличия средств массовой информации и санкций и ограничений на их использование. При этом наблюдается поразительная взаимосвязь между ними и конкурентным преимуществом в потребительских товарах и услугах, являющихся предметом массового маркетинга. Япония и Великобритания – две страны, располагающие передовыми коммерческими средствами информации и разрешающие выделять значительное время на телевидении для передачи объявлений, являются единственными конкурентами американских фирм в этих отраслях.

### **Образование кластеров**

Национальное преимущество заключено в отраслевых кластерах в не меньшей степени, чем в отдельных отраслях. Присутствие покупателей, поставщиков и смежных отраслей мирового класса порождает приумножающие сами себя выгоды в повышении уровня конкурентного преимущества. Политика прави-

тельства играет важную роль в формировании и укреплении таких отраслевых кластеров.

Блоки часто появляются и начинают расти естественным образом. Правительственная политика не имела большого отношения к Силиконовой Долине в США или к концентрации машиностроительных фирм вокруг Модены в Италии. Однако как только кластер начинает образовываться, правительство на всех уровнях может сыграть свою роль в его укреплении. Пожалуй, наибольшую пользу в этом смысле могут принести капиталовложения в создание специализированных факторов, таких как технические институты при университетах, центры обучения, банки данных и специализированная инфраструктура. В Германии, например, местные власти часто активно вовлекаются в оказание поддержки учебным заведениям и другим проектам, связанным с концентрацией местных фирм. В США усилия, направленные на оказание поддержки кластерам, становятся более обычным делом, в особенности на государственном и местном уровнях. Хорошим примером является так называемый "Исследовательский треугольник" в штате Северная Каролина.

В дополнение к укреплению или расширению существующих кластеров некоторые страны принялись порождать новые. В Корее, например, правительство создало специальный промышленный район в зоне Куми для компаний, связанных с электроникой. Делается ставка на то, что благодаря созданию специализированной инфраструктуры и технических центров удастся привлечь разнообразные компании, географическая концентрация которых сама по себе станет источником их укрепления. В Японии предпринимается подобная, хотя и менее целеустремленная, попытка создать "технополис" в Цукуба. Новые блоки отраслей наиболее эффективны в том случае, если они строятся вокруг мест, где сосредоточен передовой опыт, где расположены факультет университета или группа высокооснащенных больниц. Напротив, промышленные зоны, которые не вводят ограничений на тип фирм, получающих возможность их использовать, принесут ограниченную выгоду.

Правительственная политика с гораздо большей вероятностью добьется успеха в укреплении существующего или нарождающегося кластера отраслей, чем в попытках содействовать созданию совершенно нового, как бы это ни было соблазнительно для национального престижа. Такая страна, как Дания, например, добьется большего успеха в расширении существующих кластеров, связанных со здравоохранением и контролем за окружающей средой, чем если бы она попыталась создать авиационную промышленность. В большинстве районов есть что-то такое, что можно развивать. Политику центрального правительства в отношении формирования отраслевых кластеров лучше всего направлять на поощрение и поддержку многих усилий, рождающихся на местном уровне, чем немногих, определяемых по выбору центра.

Правительства заработали плохую репутацию в отношении способности избирать секторы, где есть не бросающиеся в глаза условия для национального преимущества. Существование сложившегося кластера свидетельствует о присутствии каких-то благоприятных определяющих элементов конкурентного преимущества, повышая шансы на то, что правительственные капиталовложения принесут плоды. Озабоченность "новыми" отраслями часто заслоняет тот

факт, что кластеры всегда представляют собой смесь традиционных и новых отраслей. Даже "зрелые" отрасли связаны с применением новых технологий. Такая "зрелая" отрасль, как пищевая промышленность, может повести во многие смежные новые области – от биотехнологии до производственного оборудования.

При выработке политики, направленной на совершенствование или укрепление блоков, часто возникает необходимость параллельного развития покупателей, поставщиков и родственных отраслей, для того чтобы наилучшим образом содействовать усилению конкурентного преимущества<sup>26</sup>. Учреждение технического института, призванного помогать станкостроительным фирмам, не окажет максимального воздействия, если только нет в наличии местных фирм с высоким уровнем оснащенности, способных использовать оборудование и участвовать в процессе разработки. Говоря в более общем плане, все части "ромба" должны продвигаться вперед, если стремиться к достижению действительно конкурентного преимущества. Правительственная политика должна признать существование взаимосвязи между отраслями при создании конкурентного преимущества. Японский проект по созданию автоматизированной системы пошива одежды, имеющий своей целью организацию автоматизированного производства одежды, затрагивает широкий перечень отраслей, выступающих в качестве изготовителей конечных изделий и в качестве поставщиков. Это хороший пример политической инициативы, которая направляет ход усилий по всему кластеру. Этот проект, если он увенчается успехом, приведет к повышению конкурентного преимущества в ряде взаимосвязанных отраслей.

### Региональная политика

Национальная экономика различных стран редко развивается ровно. Некоторые районы и города опережают другие в экономическом процветании. В Великобритании и Германии районы с низким уровнем развития находятся на севере, в то время как в Италии они сосредоточены на юге. Причины таких различий могут быть объяснены теми же соображениями, которые охвачены в "ромбе": состояние факторов, условия спроса, наличие поддерживающих отраслей и т.д.

Чтобы стимулировать экономическое развитие в районах, переживающих застой, многие страны практикуют региональную политику того или иного рода. Региональная политика редко достигает эффекта, поскольку обычно она включает применение субсидий общего характера, имеющих целью побудить (или "подкупить") фирмы к тому, чтобы они размещали свои предприятия или другие сооружения в том или ином районе. Великобритания и Италия являются в этом отношении типичными примерами. Субсидии, имеющие целью побудить фирмы размещать свою деятельность там, где они предпочли бы этого не делать, едва ли являются подходящим способом для взращивания солидной экономической базы или создания конкурентного преимущества. Застойные районы не становятся действительным местом базирования фирм, где можно достичь



конкурентного преимущества для других районов или для стимулирования создания нового бизнеса.

Региональная политика будет более эффективной, если она последует принципу наращивания отраслевых кластеров. То, что служит притягательным центром для кластеров, — университеты, исследовательские лаборатории, специализированная инфраструктура или резерв обученной рабочей силы — имеет гораздо больший эффект, чем субсидии. Самая лучшая региональная политика — это та, которая выделяет узловые элементы, составляющие основу могущества отрасли, и наращивает их с целью поощрять формирование географически сконцентрированных кластеров. Одна отрасль создает спрос повышенной сложности или выступает поставщиком изделий и услуг производственного назначения для других. Это гораздо более результативно, чем попытки подтолкнуть разнообразные и случайные по своему набору фирмы к учреждению филиалов своих предприятий или посреднических центров в местности, которую они никогда не будут далее развивать и совершенствовать.

### **ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА СТРАТЕГИЮ, СТРУКТУРУ И СОПЕРНИЧЕСТВО ФИРМ**

Политика правительства оказывает многообразное влияние на то, как фирмы создаются и управляются, на их цели и на характер конкуренции между ними. Правительственная политика в этих областях переживала перемены во многих странах в конце 80-х годов, и не всегда в лучшую сторону.

#### **Интернационализация**

Поддержание и укрепление конкурентного преимущества требуют, чтобы фирмы данной страны применяли глобальный подход к выработке и проведению своей стратегии. Политика правительства играет важную роль в этом процессе посредством таких механизмов, как регламентация прямых иностранных капиталовложений, контроль за валютным курсом и импортом и т.п. Политика правительства должна активно поощрять международную ориентацию и экспорт. Одной из форм этого является предоставление и распространение информации о зарубежных рынках и технической информации. Наиболее наглядным примером в этом отношении может, пожалуй, служить Японская организация внешней торговли и исследований (JETRO), располагающая многочисленными конторами за рубежом и персоналом, посвящающим свои усилия делу помощи японским экспортерам. Такая деятельность по содействию развитию экспорта наиболее эффективна в том случае, если она тесно связана с отраслями и кластерами отраслей. Правительственная политика должна также стремиться избегать препятствующих интернационализации валютных ограничений, ограничений на иностранные капиталовложения и ограничений на приток и отток квалифицированного персонала.

На интернационализацию фирм иногда смотрят с подозрением. Некоторые усматривают в этом неизбежное расхождение между потребностями страны (и ее граждан) и потребностями фирм. Если фирмы делают капиталовложения за рубежом или получают необходимые им товары и услуги из внешних источников, это воспринимается как свидетельство нанесения ущерба стране или забвения ее интересов. Предоставление зарубежным странам лицензий на свою технологию рассматривается как выдача секретов.

Такого рода аргументы вызывают к эмоциям. Однако расхождение между интересами страны и интересами ее фирм часто оказывается в конечном счете надуманным. Глобализация стратегии и получение из-за рубежа менее сложных изделий и частей представляют собой неотъемлемую составную часть процесса усложнения и совершенствования конкурентного преимущества. В совершенствующейся экономике интернационализация не угрожает рабочим местам в своей стране, а поднимает производительность. Интернационализация также делает экономику менее чувствительной к валютным курсам. В Японии, например, была большая публичная дискуссия по поводу быстрой глобализации стратегий непосредственно вслед за крупным ростом стоимости иены, начавшимся в 1986 году. Японский экспорт и экономический рост, однако, отличались устойчивостью в конце 80-х годов, поскольку компании прибегли к глобальным стратегиям, для того чтобы укрепить свои позиции на внешних рынках<sup>27</sup>.

Расхождение между долгосрочными интересами фирмы и страны становится реальным, если фирмы делают предметом интернационализации и получения поставок из-за рубежа не наименее продуктивные стороны деятельности, а, наоборот, те, которые отличаются весьма высокой продуктивностью. Такое происходит в случаях, когда: национальный "ромб" не отличается добрым здоровьем; фирмы не способствуют постоянному притоку капиталовложений в совершенствование их деятельности у себя в стране; слишком слабо ощущается давление конкуренции, побуждающей к новшествам; перевод за границу "не тех" рабочих мест может отражать недостаточное создание факторов, наличие слабых мест в имеющих решающее значение вспомогательных отраслях или другие невыгодные моменты.

Такого рода интернационализация не идет на пользу ни странам, ни, в конечном счете, самим фирмам. Как уже отмечалось в предыдущей главе, внедрение новшеств у себя дома обычно приносит более устойчивое конкурентное преимущество, чем перевод большей части производства и контроля над производственной технологией за границу. Работа с поставщиками из числа фирм своей страны обеспечивает более устойчивое преимущество, чем если полагаться только на иностранных поставщиков.

И все же даже тогда, когда интернационализация принимает контрпродуктивные формы, попытки ее заблокировать представляют собой неподходящую политику. Политические решения, которые препятствуют процессу интернационализации, могут сохранить какое-то количество рабочих мест сегодня, однако обычно они устраняют возможность их сбережения завтра иным образом, кроме субсидий. Предотвращение шагов со стороны фирм в сторону интернационализации — это не решение проблемы. Вместо этого при выработке

политических решений следует понять глубинные причины того, почему фирмы не совершенствуют свою деятельность.

## Цели

Как фирмы, так и отдельные лица, работающие в них, если стремиться к широкому распространению национального преимущества, должны ставить перед собой цели, которые побуждают к упорной работе и поощряют прочную приверженность своей отрасли. Такие цели необходимы, если фирмы хотят совершенствоваться и вводить новшества и если хотят вести дело к созданию нового бизнеса. Цели отражают широкий набор обстоятельств в той или иной стране, многие из которых находятся за пределами прямого воздействия со стороны правительственной политики. Общественное отношение к богатству, стремление к продвижению вверх и социальный статус деловой жизни относятся к числу важных решающих моментов и отражают историю страны, принадлежность к религиям, социальную структуру и существующий уровень благосостояния. И все же правительственная политика может оказывать значительное воздействие также и на цели.

*Цели отдельных лиц.* Правительство может оказывать наибольшее воздействие на цели отдельных лиц несколькими способами. Первый из них – это налоговая политика. Налоговая политика должна поощрять приложение усилий, а не отбирать их плоды посредством высоких, находящихся на грани допустимого ставок налога. В последнее время в некоторых странах предпринимались попытки использовать налоговые стимулы для того, чтобы поощрять такую практику, когда заработная плата более тесно увязывается с результатами труда. Хотя эта цель и желательна в широком смысле ради создания мотивации к большему рвению и вложению усилий, некоторые подходы к ее достижению могут быть контрпродуктивными. Если налоговые стимулы ведут к тому, что возмещение работникам тесно привязано к текущим доходам или текущим ценам на акции, то от этого могут пострадать в долгосрочной перспективе инвестиции и введение новшеств.

Другой канал воздействия со стороны правительства на цели отдельных лиц – это политические решения, касающиеся рынков рабочей силы в стране. То, каким образом действуют рынки рабочей силы, – это предмет, далеко выходящий за рамки этой книги. Однако как из теории, так и из проведенного нами изучения ряда отраслей становится ясным то, что быстрая подвижность рабочей силы не обязательно представляет собой идеал с точки зрения совершенствования национальной экономики. Людские ресурсы должны переливаться из отраслей, органически неспособных к высокой производительности, однако наемные работники должны быть привержены своей профессии и своей фирме, если мы хотим, чтобы происходило совершенствование конкурентного преимущества. Производительность в отрасли не является чем-то раз и навсегда данным и застывшим (как, похоже, молчаливо предполагается во многих рассуждениях по поводу подвижности рабочей силы), а может быть повышена благодаря правильному типу поведения как отдельных лиц, так и фирм. По-

учительны в этом смысле примеры Италии и Японии, поскольку в обоих случаях мы имеем дело с относительно малой подвижностью рабочей силы и в то же время – высокими темпами роста производительности.

Приверженность рабочих и менеджеров своим фирмам создает взаимные обязательства. С точки зрения как отдельных лиц, так и фирм политика постоянного найма, за исключением чрезвычайных ситуаций, создает стимул к тщательному отбору при приеме на работу, обучению и повышению квалификации рабочих и перемещению их на другие виды работ вместо увольнения (что побуждает фирмы к диверсификации их деятельности по направлениям, тесно связанным с основным производством). Поучителен пример Японии, демонстрирующий как раз такое поведение. Политика, поощряющая взаимную приверженность, будь то в трудовом законодательстве или в налогообложении выгод, полученных благодаря обучению занятых и т.п., представляет собой желательный образ действий. Политика, направленная на поощрение текучести рабочей силы, является неподходящей, если только речь не идет об отраслях, переживающих структурный упадок и находящихся в бедственном положении.

Правительства могут также оказывать влияние на мотивацию отдельных лиц посредством политики, которая предоставляет гражданам возможность продвижения в соответствии с заслугами. Важность этого момента для совершенствования экономики трудно переоценить. Предприниматели в США в большинстве своем происходят не из высших слоев общества. В Великобритании наиболее успешно действующие компании были созданы не представителями высших классов, а выходцами из среднего класса и более низких слоев общества, о чем уже говорилось в главе 9. Возможность личного достижения, основанного на заслугах, побуждает к вложению капитала в повышение квалификации, к действиям, связанным с риском, и к необычным усилиям. Она проистекает из таких видов политических решений, как открытая система образования, финансовая помощь на цели образования и обучения заслуживающих того лиц, а также строгие правила против дискриминации.

*Цели фирм.* Правительство оказывает влияние также и на цели фирм; наиболее важное значение при этом имеют политические решения, касающиеся целей инвесторов, характера управления в фирмах и целей старших менеджеров. Поддержание конкурентного преимущества требует постоянных вложений в отрасль. Инвесторы не должны подталкивать руководство фирм к отходу от такой линии поведения – а они это делают, когда стоимость акций падает в ответ на краткосрочные колебания в доходах, отражающие вложение капитала в новые изделия, новые производственные сооружения или другие базовые элементы конкурентного преимущества<sup>28</sup>. Такие страны, как Япония и Германия, где сложилась инвестиционная структура, при которой инвесторы держат акции в расчете на долговременное повышение их стоимости и редко делают их предметом торговли, пользовались значительным преимуществом. Не должны и стимулы, рассчитанные на менеджеров, противодействовать капиталовложениям и принятию связанных с риском решений, необходимых для повышения производительности.

Некоторые формы капиталовложений, в особенности вложения компаний в исследования и разработки, в новые производственные сооружения и обуче-

ние, приносят больше пользы национальной экономике, чем другие. Они становятся основой роста производительности в отраслях и создают благоприятные побочные последствия для других родственных и поддерживающих отраслей. Они содействуют не только получению инвесторами прибыли на вложенный капитал, но и повышению зарплаты работников. Законной задачей правительства является поощрение таких капиталовложений по сравнению с другими, дающими более низкую отдачу в социальном смысле, хотя отдача для частных лиц может быть и одинакова. Это в особенности верно в отношении стран, в которых по причине институциональной структуры цели инвесторов наиболее сильно расходятся с долгосрочными перспективами повышения стоимости капитала. По иронии судьбы, сокращение операционных расходов при осуществлении капиталовложений, придающее финансовым рынкам повышенную "эффективность", способствует росту торговли акциями ради прибыли от краткосрочных колебаний их стоимости и может отрицательно повлиять на готовность фирм к осуществлению капиталовложений. Целью политики не является чрезмерное вложение капитала, которое растрчивает национальные ресурсы. Хотя и существует оптимальный в социальном смысле уровень капиталовложений, который в наибольшей степени будет содействовать росту производительности в национальной экономике, проблемой большинства стран все же является недостаточный уровень капиталовложений в желаемых формах, а не превышение оптимального уровня.

Одним из политических решений, направленных на поощрение высокого и устойчивого уровня капиталовложений в промышленности, является благоприятное налогообложение долгосрочного дохода по обычным акциям в фирмах. Это создает у инвесторов мотивацию к тому, чтобы вкладывать капитал в компании или создавать компании, акции которых будут высоко котироваться на протяжении долгого периода благодаря улучшению конкурентного преимущества<sup>29</sup>. В США налоги такого рода – самые высокие по сравнению с любой другой страной, кроме Великобритании, и поддерживались на том же уровне, что и налоги на обычные доходы, со времени налоговой реформы 1986 года. Пенсионные фонды, освобожденные от любых налогов, заключают в себе еще больший стимул к тому, чтобы стремиться к получению текущего дохода вместо возрастания стоимости в долгосрочной перспективе. Наблюдается тенденция в других странах к уравниванию ставок налога на доходы и на приращение капитала. Великобритания уже поступила таким образом. Такая линия поведения основывается на чрезмерно узком понимании эффективности финансового рынка и с большой долей вероятности может обернуться не на пользу интересам промышленности страны<sup>30</sup>.

На поведение инвесторов и менеджеров оказывает также влияние и процесс управления в компаниях. Если держатели акций не имеют иного способа повлиять на ведение дел фирмы, кроме как путем продажи своих акций, это поощряет торговлю акциями и переход предприятий из одних рук в другие, и руководство фирмы будет склонно экономить на капиталовложениях, чтобы поддержать стоимость акций на достаточно высоком уровне и избежать смены владельца. Хотя переход фирм из одних рук в другие может иметь благотворное влияние, стимулируя сокращение издержек, продажу не приносящих

достаточной отдаче активов и более сильную мотивацию новых владельцев, он представляет собой не самое лучшее решение. Оптимальный выход — это инвесторы, располагающие более подходящими товарами, и процесс управления, предоставляющий должные стимулы менеджерам. Смена владельца заставляет компанию тратить большие суммы на обслуживание долга, поступления от которого не вкладываются в дело, чтобы поддержать улучшение конкурентного положения. Возникающая напряженность с текущим движением наличности рискует привести к замедлению темпов подлинного обновления. Новые владельцы к тому же могут быть более заинтересованы в перепродаже компании, чем в выдвижении ее на позиции мирового лидера.

Такая структура руководства, в которой правление представляет интересы инвесторов, а крупные инвесторы играют свою роль в ведении дел фирмы (как, например, когда держатели обычных акций представлены в правлении), имеет тенденцию вести к большему упору на наращивание долговременной ценности акций, находящихся в руках у держателей. Это оказывает благоприятное долговременное воздействие на рост производительности, а отсюда — и на уровень жизни в стране.

Желательно иметь такие регламентирующие предписания, которые подкрепляют существенную роль владельцев акций в ведении дел компаний. Когда держатели долгов получают возможность держать обычные акции, как это часто практикуется в таких странах, как Германия и Япония, это тоже может способствовать более прочной приверженности к наращиванию конкурентных позиций, вместо того чтобы думать прежде всего о покрытии долгов и состоянии ценных бумаг.

Цели старших менеджеров также играют свою роль в формировании целей компании. Вознаграждение, основывающееся на краткосрочных результатах, не поощряет капиталовложения и введение новшеств, в то время как его базирование на долговременном успехе имеет противоположный эффект. Правительственная политика может оказывать воздействие на методы вознаграждения, применяя к ним те или иные формы налогообложения. Уравнивание ставок налога на обычный доход и на долгосрочное приращение капитала, например, противодействует долговременному владению акциями и во главу угла ставит текущие доходы. Опционы на приобретение акций, поскольку они не связаны с риском действительного владения, не являются столь же мощным источником мотивации, как владение акциями. Однако долговременные опционы на акции могут стать благотворным стимулом, и правила налогообложения не должны делать их менее привлекательными.

Другое направление политики, которое затрагивает цели компаний, — это правила бухгалтерского учета, определяющие порядок использования резервов (не облагаемых налогом вычетов из дохода), снижающих отчетную прибыльность, но увеличивающих капитал. В таких странах, как Япония, Германия, Швеция и Швейцария, фирмы могут создавать солидные резервы, с помощью которых они могут перебиться в трудные периоды. Резервы могут помочь избежать необходимости чрезмерной реакции, имеющей целью поддержать краткосрочные финансовые итоги. Опасность политики такого рода, очевидным образом проявляющаяся в Швейцарии, заключается в том, что отсутствие

эффективной конкуренции превратит резервы в барьеры на пути перестройки и введения новшеств.

### Соперничество внутри страны

Трудно найти более подходящий способ, которым правительство могло бы сыграть столь важную роль в деле совершенствования экономики, чем обеспечение энергичного соперничества внутри страны. Соперничество на внутреннем рынке не только имеет исключительно важное значение для стимулирования нововведений, но и идет на пользу национальной отрасли и кластеру во многих других отношениях, о чем уже говорилось ранее. Поддержание энергичной конкуренции внутри страны также важно и как средство обеспечения того, что фирмы страны будут извлекать преимущества из других частей "ромба", таких как требовательные покупатели и отдельные невыгоды, связанные с факторами, вместо того чтобы пожинать плоды своего положения на рынке, добиваясь правительственной поддержки или искать за границей источники снабжения для высокоэффективного производства.

Большое значение внутреннего соперничества для национального преимущества заставляет сделать серьезные выводы в отношении антитрестовской политики, в особенности политики, касающейся слияний и альянсов. И тем не менее необходимость антитрестовских мер ставилась под вопрос по причине глобализации отраслей и того взгляда, что фирмы внутри страны должны идти на слияние, чтобы достичь эффекта масштаба. Перспектива более широкого европейского объединения дала, например, толчок волне лихорадочной активности такого рода в Европе, что, похоже, повторяется раз в несколько десятилетий. Менеджеры часто первыми и громче всех выступают за легкую процедуру санкционирования слияний и альянсов, поскольку устранение конкурентов на внутреннем рынке представляет собой соблазнительный способ увеличить краткосрочные прибыли.

Фактически же создание фирмы, занимающей доминирующее положение на внутреннем рынке, редко ведет к конкурентному преимуществу на международном рынке. Фирмы, которым не приходится вести конкуренцию у себя дома, редко добиваются успеха за границей. Эффект масштаба лучше всего достигается путем продажи товаров за границей, а не за счет доминирования на внутреннем рынке (см. главы 3 и 4).

Теория поборника интересов национальной промышленности, или идея о том, что фирмы своей страны будут действовать более эффективно, если они сольются в одну или две крупные компании, выступающие конкурентом от лица всей страны, не выдерживает испытания логикой (см. главу 3) и историей. В каждой стране можно найти свои примеры. В Великобритании, например, фирмы "Бритиш Лейланд", ИСЛ и "Альфред Герберт" дают нам яркую иллюстрацию того, как консолидирование той или иной национальной отрасли редко приводит к успеху<sup>31</sup>. Напротив, активное соперничество внутри страны прочно ассоциируется с успехом на международном рынке, как это было убедительно показано в предыдущих главах.

Также и по причинам, связанным с практической политикой, подход на основе создания фирмы — "поборника национальных интересов" превращается в кошмар для политиков. Когда на внутреннем рынке имеются лишь одна или две фирмы, возникает сильная тенденция к заключению сделок на особых условиях и к фаворитизму со стороны правительства, что притупляет стимулы. Устанавливаются такие стандарты для изделий, которые де-факто являются протекционистскими. Гарантируются закупки по линии правительства без какой-либо конкуренции со стороны иностранных (или внутренних) соперников. Правительство принуждает другие компании своей страны покупать изделия невысокого качества, выпускаемые фирмой — "представителем нации". Отсутствие соперничества внутри страны ведет к тому, что доминирующая на внутреннем рынке фирма полагается на местный уровень стоимости факторов, вместо того чтобы совершенствовать конкурентное преимущество. По мере замедления процесса введения новшеств размер поддержки со стороны правительства имеет тенденцию возрастать, поскольку для подкрепления позиций фирмы требуется помощь во все возрастающих размерах. Если правительство берет курс на поощрение слияний, то такая политика тоже проявляет тенденцию укреплять сама себя. Поощрение одного слияния часто влечет за собой серию других слияний.

Благодушное отношение к картелям тоже таит в себе ловушку. Трудно найти примеры подлинного конкурентного преимущества в отраслях, в которых существуют картели. В Швейцарии, где все еще отсутствуют сильные законы против картелей, последние привели к подрыву национального конкурентного преимущества в таких отраслях, как часовая промышленность и производство пива. Картели тормозят или прерывают самоукрепляющийся процесс совершенствования, который произрастает из соперничества на внутреннем рынке. Картель может поддерживать какое-то время достигнутый уровень прибылей, однако он знаменует собой начало конца успеха на международном рынке.

Сильная антитрестовская политика, особенно в том, что касается горизонтальных слияний, альянсов и сговора между фирмами, имеет существенно важное значение для обеспечения темпов совершенствования в экономике. Не следует допускать слияний, приобретений фирм или альянсов, в которых участвуют фирмы, занимающие ведущее положение в отрасли. (Приобретения небольших фирм из числа соперников на внутреннем рынке фирмой в смежной отрасли, стремящейся перевести к себе имеющийся там опыт работы, могут оказаться более благоприятными для конкурентного преимущества, и поэтому их следует разрешать.) Те же самые стандарты в отношении слияний и союзов следует применять как к фирмам своей страны, так и к иностранным фирмам, чтобы запрещать такие приобретения, которые существенно угрожают соперничеству внутри страны. В политике должен быть сделан сильный упор на благоприятствование выходу на рынок новых фирм как у себя дома, так и за границей, вместо приобретения существующих<sup>32</sup>. Прямой сговор между фирмами следует объявлять незаконным. Кооперационные проекты, предусматривающие прямое сотрудничество между конкурентами, должны следовать строгим правилам вроде тех, о которых уже говорилось ранее в этой главе.



Благодушное отношение к слияниям и союзам (и монополиям) оказалось контрпродуктивным в таких странах, как США, Италия, Швеция, Швейцария и Германия. Такая политика представляет собой часть вызывающей беспокойство тенденции к тому, чтобы рассматривать конкуренцию как нечто "расточительное" и "чрезмерное" – а такая тенденция получила хождение за последнее десятилетие, как это уже было в 30-х годах. "Расточительная" и "чрезмерная" конкуренция является на самом деле самой сутью национального преимущества. Единственным состоятельным доводом в пользу временного прекращения конкуренции в отдельных случаях является намерение поощрить перелив ресурсов из отраслей, переживающих структурный упадок.

В то время как следует проводить жесткие антитрестовские меры в отношении горизонтального сотрудничества и слияний, необходимо отменить такие политические решения, которые оказывают протекцию неэффективным и отстающим конкурентам. Такое использование антитрестовского законодательства имело место в большинстве стран. В Японии и Италии, например, мелким розничным торговцам предоставляется защита от конкуренции со стороны более эффективных сетей магазинов. В США против фирмы "Истмэн кодак" неоднократно возбуждались судебные дела, когда ее выступление на рынке с новыми изделиями ставило в невыгодное положение устоявшихся и потенциальных конкурентов. Такому поведению компании, которое ведет к внедрению новшеств и росту производительности, как, например, решительные шаги по линии капиталовложений и выход на рынок с новыми изделиями, не следует препятствовать, даже если в результате этого ее соперники и теряют часть своей доли рынка.

Антитрестовские законы также не должны служить барьером на пути вертикального сотрудничества между поставщиками и покупателями, которое столь неразрывно связано с процессом внедрения новшеств. В качестве общего правила не следует препятствовать вертикальной деятельности, если только она не лишает в чрезмерной степени других конкурентов доступа к покупателям, посредникам или поставщикам. Аналогичным образом антитрестовская политика не должна мешать деятельности отраслевых ассоциаций, связанной с созданием факторов, такой как обучение, создание инфраструктуры и исследования, если только эта деятельность не ориентирована лишь на избранных. Американские антитрестовские законы в отношении отраслевых ассоциаций были в особенности контрпродуктивными и содействовали неэффективности большинства таких ассоциаций в отношении обеспечения национальных преимуществ. Слишком многие ассоциации тратят свою энергию на лоббистскую деятельность.

*Регламентация конкуренции.* Регламентация конкуренции посредством таких политических акций, как поддержание государственной монополии, регулирование порядка появления новых фирм на рынке или фиксирование цен, обычно противодействует совершенствованию конкурентного преимущества в экономике. Негативные последствия заключаются прежде всего в том, что подавляется соперничество и внедрение новшеств. Без открытой конкуренции фирмы теряют динамизм и обращают свое основное внимание на взаимоотношения с регулирующими инстанциями и на защиту того, что они уже имеют.

Регламентация конкуренции часто приводит к тому, что данная отрасль становится менее желанным покупателем или поставщиком, о чем уже говорилось выше. Нехватка динамизма и новаторского духа в отрасли находит свое отражение в менее передовых и сложных потребностях в отношении товаров и услуг производственного назначения и приводит к тому, что отрасль представляет другим отраслям своей страны, выступающим в качестве клиентов, менее новаторские изделия и услуги.

Страна, в которой сама конкуренция подвергалась наименьшей регламентации, часто занимала ведущее положение на международном рынке в тех отраслях, которые мы изучали. В страховании, например, принятая в Англии политика "Laisser faire" сделала возможным внедрение новшеств в необычно высокой степени. Лондон удержал свои позиции как международная столица страхового дела. В то время как регулирование с целью защиты интересов потребителей, рабочих или охраны окружающей среды желательно, этого часто нельзя сказать о воспрепятствовании появлению новых изделий и производственных процессов путем ограничения конкуренции.

Отмена регламентации конкуренции и приватизация государственных монополий обычно подстегивают рост национального преимущества. Они стимулируют соперничество и оказывают побочное воздействие на смежные отрасли. Служба телекоммуникаций стала, например, инкубатором усовершенствований и новшеств в сегодняшней Америке после распада "АТ энд Т", несмотря на проявлявшиеся вначале неуместные опасения. Однако отмена регламентации и приватизация не принесут успеха без активного соперничества на внутреннем рынке. Для достижения желаемого эффекта нужна сильная антitrustовская политика. Усилия в направлении приватизации и отмены регламентации в Великобритании и США наталкивались на препятствия по причине недостаточного внимания к конкуренции.

В дополнение к устранению регламентации структуры промышленности следует отменить правительственные ограничения на действия, связанные с внедрением новшеств. В числе примеров можно назвать трудовое законодательство, препятствующее пересмотру содержания работы, и ограничения на выбор фирмами места для их деятельности. Такие ограничения подрывают сами основы длительного национального преимущества. Нужно найти другие, более целесообразные подходы к решению тех социальных вопросов, которые находят отражение в такого рода политике.

*Протекционизм и соперничество на внутреннем рынке.* Протекционизм в его различных формах изолирует фирмы данной страны от давления со стороны международной конкуренции. Протекционизм практикуется всеми странами, включая Соединенные Штаты<sup>33</sup>. Как правило, его оправдывают ссылками либо на возвращение нарождающихся местных отраслей<sup>34</sup>, либо на необходимость дать "передышку", чтобы позволить уже сложившейся отрасли приспособиться к новым условиям. И хотя в обоих случаях подразумевается поддержание протекционистских мер в течение короткого срока, результатом часто является долговременный протекционизм. Как показывают наши исследования, протекционизм не срабатывает в подавляющем большинстве случаев.

Зарождающиеся отрасли. Оказание протекционистской поддержки зарож-

дающимся отраслям может быть эффективным в стране, где отсутствуют устоявшиеся конкуренты в отрасли, для которой характерно наличие сильных иностранных конкурентов. Благодаря отсрочке вхождения иностранных конкурентов на рынок данной страны возникает возможность дать укрепиться определенному числу соперников из числа местных фирм, которые дают ход самоукрепляющемуся процессу расширения и совершенствования национального "ромба". Оправдание протекционизма ссылками на защиту нарождающейся отрасли закономерно только в развивающихся странах, не располагающих солидной базой отраслей, и в отраслях, где уже заняли прочное положение иностранные конкуренты.

Однако протекционизм, даже в тех случаях, когда он оправдан, представляет собой рискованную политику, которая не часто приводит к успеху<sup>35</sup>. Он срабатывает только при трех условиях. Первое – это наличие эффективного соперничества на внутреннем рынке. Интенсивное внутреннее соперничество заменяет давление со стороны международной конкуренции. Конкуренция у себя дома в сочетании с насыщением внутреннего рынка заставляет обратить внимание на иностранные рынки. При условии такой структуры внутри страны протекционизм не притупляет стимулов к внедрению новшеств и совершенствованию.

Оказание протекции местной доминирующей фирме редко приводит к подлинному конкурентному преимуществу. Без конкуренции защищенная протекционистскими мерами отрасль никогда не выдвинется на положение отрасли, имеющей успех на международном рынке. Протекционизм имел некоторый успех в процессе развития Японии и Кореи только потому, что он сопровождался соперничеством внутри страны. В обеих странах те защищенные отрасли, которые достигли конкурентного преимущества, неизменно имели многочисленных и существенных конкурентов. Так обстояло дело, например, в автомобилестроении, сталелитейной промышленности, производстве станков, в электронике и в многочисленных других японских отраслях. По иронии судьбы, МИТИ пыталось ограничить появление новых фирм в ряде важных отраслей, поскольку это учреждение без нужды стремилось достичь экономии за счет масштабов производства и избежания чрезмерного соперничества. К счастью для Японии, фирмы неоднократно отказывались прислушаться к руководящим указаниям со стороны МИТИ<sup>36</sup>. В Корее в большинстве важных экспортных отраслей представлены несколько, если не все четыре, из числа крупнейших промышленных групп. Энергичная борьба между этими архисоперниками сыграла существенную роль в том быстром процессе внедрения новшеств, который был для них характерен, и в их успехе на внешних рынках, о чем уже говорилось.

Вторым условием для того, чтобы протекционизм имел успех, является наличие в стране потенциала для благоприятного национального "ромба". Национальная отрасль обычно не сможет конкурировать за границей, если только она не располагает соответствующими условиями спроса, резервами специализированных факторов и другими возможностями на внутреннем рынке, которые способствуют развитию долговременных преимуществ.

Третьим условием для успеха протекционизма является то, что он должен

быть ограничен по времени. Все отрасли, защищаемые протекционистскими мерами, в конце концов испытывают на себе отрицательное воздействие отсутствия полной конкуренции. Протекционистские меры становятся своего рода наркотиком, от которого трудно отвыкнуть. За них также обычно приходится платить цену в виде политических векселей и ограничений на деятельность местных фирм. Внимание фирм обращается на внутренний рынок.

Как в Японии, так и в Корее отрасли, добившиеся успеха, — это обычно те отрасли, в отношении которых протекционистские меры или уже отменены, или должны быть вскоре отменены. Фирмы заранее получали уведомление о том, что это произойдет, и обещание выполнялось. Начало вступления иностранных соперников на рынок часто порождало взрыв нововведений. Например, в производстве строительного оборудования фирма "Коматцу" доминировала на внутреннем рынке до тех пор, пока действовали протекционистские меры, однако она выпускала изделия низкого качества и имела неэффективный процесс производства. Когда фирма "Катерпиллар" получила разрешение образовать совместное предприятие с концерном "Мицубиси" для ведения конкуренции в Японии, фирма "Коматцу" вступила в период интенсивного обновления и совершенствования, благодаря которому она превратилась в способного глобального конкурента<sup>37</sup>.

Процесс устранения протекционистских мер может подкрепить совершенствование в промышленности, если ее менее сложные сегменты будут открываться несколько раньше, чем другие. В Японии, например, ограничения на импорт станков были сначала сняты для станков с ручным управлением, подтолкнув (вместе с другими политическими решениями) к аналогичному шагу в отношении станков с числовым программным управлением. Такой подход, однако, принесет успех лишь в случае, когда другие части "ромба" оказывают поддержку совершенствованию.

Проведение политики временного протекционизма требует необычной степени независимости и преемственности в правительстве по тем направлениям, о которых говорилось раньше. Во многих странах понятие "временный протекционизм" рассматривается как нечто постоянное, вроде кислородной подушки, которую не стремятся убирать.

Передышка. Протекционистские меры с целью дать сложившимся отраслям возможность приспособиться редко достигают успеха. В отраслях, которые мы изучали, было несколько примеров, когда однажды утраченное конкурентное преимущество было возвращено вновь. На практике наилучший исход заключался в том, что отрасль съезживалась до размеров того ядра, которое было способно к выживанию.

Протекционистские меры в целях дать передышку не устраняют действительных причин упадка отрасли, заключающихся в неблагоприятном "ромбе". Протекционизм часто задерживает, вместо того чтобы поощрять, процесс перестройки отрасли в сторону зон, обладающих подлинным конкурентным преимуществом. Он позволяет фирмам продолжать свою деятельность в тех сегментах, где они не располагают настоящей силой. Он отодвигает те перемены, которые настоятельно необходимы для восстановления конкурентного преимущества после многих лет блужданий. Фирмы крайне неохотно идут на перестройку,

когда считают, что такого приспособления можно избежать при помощи правительства. Протекционизм, вводимый в привязке к плану приспособления, обычно бывает непрактичен, поскольку такой план, который удалось "пробить" в рамках политической процедуры, не включает в себя банкротств и резкого сокращения производственных мощностей – того, что как раз и требуется.

С большой долей вероятности протекционизм будет сохраняться как в открытых, так и в более скрытых формах еще долгое время после того, как он, предположительно, должен был бы закончиться. Яркий пример этого дает американское автомобилестроение. Оно все еще не располагает существенным конкурентным преимуществом, а его прибыли все еще в весьма большой степени зависят от "добровольных самоограничений" со стороны японцев. Американская промышленность по производству полупроводников движется той же вызывающей беспокойство дорогой: сначала приличное соглашение по маркетингу с целью защиты от импорта, затем санкционирование и государственное субсидирование кооперационного проекта в целях развития производственной технологии; в более позднее время – попытка создать консорциум фирм фактически для производства чипов памяти в обход антitrustовских законов. Япония дает еще более яркую иллюстрацию этого момента. МИТИ учредило десятки "картелей по перестройке" и "картелей для преодоления спада". Лишь немногие из них привели к появлению отрасли, конкурентоспособной на внешнем рынке.

*Сотрудничество между фирмами.* Наблюдается рост интереса к кооперационным проектам разного рода на основе сотрудничества между фирмами с целью повысить конкурентоспособность, что обычно оправдывается ссылками на необходимость избежать дублирования усилий и получить экономию за счет роста масштабов производства. В то время как некоторые формы кооперации приносят пользу, о многих других этого не скажешь. Прямая кооперация одного конкурента с другим обычно ведет в конечном счете к подрыву конкурентного преимущества. Она уменьшает стимулы и подрывает соперничество, замедляя в конце концов прогресс. Она ограничивает поиски альтернативных подходов. Кооперация частенько служит первой ступенькой к слиянию. Она порождает призывы к протекционизму. Прямая кооперация не только опасна для государственной политики, но и часто представляет собой плохую стратегию (см. главы 2 и 11). Совместное производство, осуществляемое ведущими корпорациями, следует запрещать, как следует запрещать и большинство других форм прямой кооперации между ведущими фирмами.

Косвенная кооперация, когда совместные усилия с участием конкурентов осуществляются через самостоятельные хозяйственные единицы, может принести пользу при некоторых обстоятельствах. Ранее уже отмечались условия, при которых уместно проведение исследований и разработок на кооперационной основе через независимые хозяйственные образования. Желательным также является осуществление кооперации через отраслевые ассоциации с целью создания факторов по таким направлениям, как центры обучения, управление специализированной инфраструктурой, спонсорская поддержка университетских исследовательских центров. Как и в случае с исследованиями и разработками на кооперационной основе, такие усилия должны осуществляться через

независимую хозяйственную единицу, к которой имеет доступ большинство фирм. Определенную роль также могут сыграть охватывающие всю отрасль проекты, направленные на организацию торговых ярмарок и на содействие в других формах продвижению товаров на внешние рынки. Эффективные усилия отраслевых ассоциаций по созданию факторов и разработке рынка являются обычным делом в Германии, Италии, Японии и других странах. Наилучшая структура – это та, при которой различные виды кооперационной деятельности управляются независимо друг от друга и имеют точные уставы, так что участники не рискуют столкнуться с тем, что за участием стоят какие-то скрытые мотивы. В то же время компании должны вести энергичную конкуренцию в разработке изделий, по уровню цен и другим аспектам стратегии.

Наконец, вертикальное сотрудничество (покупатель – поставщик) приносит пользу национальному преимуществу, если только одна или две фирмы не входят в такие отношения, которые исключают всех остальных. Вертикальное сотрудничество является неотъемлемой составной частью процесса внедрения новшеств. Совместное производство, однако, как правило, идет во вред конкурентному преимуществу, потому что оно ограничивает капиталовложения как в производственные мощности, так и в разработку производственной технологии и имеет тенденцию сдерживать соперничество и по другим измерениям.

### **Образование новых фирм**

Образование новых фирм является неотъемлемой составной частью процесса совершенствования конкурентного преимущества в экономике. Начинающие с нуля конкуренты используют новые технологии, обслуживают новые сегменты, выступают поставщиками необходимых товаров и услуг производственного назначения или предоставляют специализированные услуги. Фирмы из смежных отраслей, расширяющие спектр своей деятельности, которые вступают в новую сферу деятельности, располагая базой в другой сфере, приносят с собой новое умение и ресурсы, которые оказывают влияние на конкуренцию в отрасли и часто подстегивают процесс внедрения новшеств. Образование новых фирм является существенным элементом усиления национального "ромба" и создания кластеров.

Образование новых фирм не только имеет важное значение для процесса совершенствования в экономике, но и смягчает действие некоторых опасных сил, подрывающих экономический прогресс. Образование новых фирм необходимо для того, чтобы заменить рабочие места, высвобождающиеся в сложившихся отраслях и сегментах по мере увеличения их производительности. Если процесс образования новых фирм начинает хромать, перспективы создания новых рабочих мест могут стать мрачными, а это заставит рабочих и их профсоюзы занять более жесткую позицию. При обилии рабочей силы и замедлении роста зарплаты фирмы менее склонны вкладывать деньги в повышение квалификации рабочей силы и повышение производительности. Правительство волей-неволей идет на проведение неудачных политических акций, рассчитанных на сохранение рабочих мест в краткосрочной перспективе за счет долго-

срочного конкурентного преимущества. Пропадают стимулы к капиталовложениям за границей в целях глобализации стратегий, угрожаемые секторы подпитываются субсидиями, а сложившиеся отрасли начинают добиваться успеха в обеспечении защиты от иностранной конкуренции.

Правительственная политика оказывает влияние на образование новых фирм косвенно, посредством ее воздействия на цели, о чем говорилось ранее. Пожалуй, самым крупным отдельным показателем предпринимательской активности является готовность идти на риск. Это вопрос не только вознаграждения за успех, но и отношения к неудаче. Для США и Италии благом является тот факт, что неудача там не оставляет на неудачнике клейма. В Германии, Швейцарии, Великобритании и Сингапуре, однако, неудачу склонны рассматривать как личную катастрофу. Правительство может лишь частично и терпеливо оказывать влияние на такого рода настроения.

Образование новых фирм не может процветать без сильной приверженности к конкуренции. Политических решений, направленных на защиту сложившихся конкурентов, следует избегать. Следует отдавать предпочтение выходу фирмы на рынок, а не слиянию с другими.

Другой существенной составной частью процесса образования новых фирм являются идеи. Постоянные государственные капиталовложения на всех уровнях в технические училища, колледжи и университеты, а также в университетские исследовательские усилия, связанные с такими учреждениями, могут сыграть важную роль в возвращении новых фирм и отраслей. Правила, касающиеся обращения с патентами и деятельности факультетов в университетах, не должны отпугивать от этого процесса.

Еще одним важным элементом в образовании новых фирм является капитал. Прямое предоставление правительством рискованного капитала или субсидий для новых предприятий обычно неэффективно. Бюрократизация и неспособность отбирать хорошие проекты ведут к неудачному выбору. Гораздо более целесообразным решением является поощрение частного рискованного капитала через налоговые льготы в отношении долгосрочного приращения капитала, поскольку более вероятно, что в этом случае будут применяться рыночные критерии. Наличие рискованного капитала, однако, не приведет к успешному образованию новых фирм, если только другие части национального "ромба" не складываются благоприятным образом.

Наконец, правительственная политика должна быть восприимчива к реальностям фактического процесса создания новых фирм. Правила и предписания могут лечь особо тяжелым бременем на маленькие фирмы. Желательно, чтобы правила в отношении новых компаний были хорошо отработаны и целенаправленны.

### **Торговая политика**

Национальное конкурентное преимущество не найдет полного отражения в растущей производительности, если только фирмы данной страны не получат доступ на иностранные рынки. Настоятельной задачей правительства является

стремление энергично добиваться открытого доступа на рынки в каждой зарубежной стране. Торговая политика не должна сводиться к тому, чтобы откликаться на жалобы или на обращение тех, кто в состоянии развернуть наибольшую политическую шумиху, а должна стремиться открывать доступ на рынки везде, где данная страна имеет конкурентное преимущество. Аналогично переговоры не должны основываться на отдельных случаях понесения ущерба или ориентироваться на интересы отраслей, оказавшихся в трудном положении, но должны в равной степени касаться назревающих или потенциальных проблем.

Цель торговой политики должна заключаться в том, чтобы открыть доступ на рынки и устранить несправедливое обращение, а не в том, чтобы патронировать конкурентов из собственной страны. Критерии для вмешательства должны основываться на явных фактах несправедливого обращения или на искажении характера торговли в сравнении с другими подобными странами. Плохие финансовые результаты фирм из своей страны не являются достаточным критерием, поскольку они могут отражать нехватку новаторства и динамизма и не иметь ничего общего с несправедливой иностранной конкуренцией.

Поиск средств улучшения ситуации следует сосредоточить на устранении барьеров, а не на непосредственном регулировании экспорта или импорта. Упорядоченный маркетинг или соглашения о добровольном ограничении путем раздела, а нередко фактически и картелизации рынков опасны, неэффективны и зачастую чрезвычайно дорого обходятся покупателям<sup>38</sup>. Это же можно сказать и о других конкретных количественных целевых показателях для экспорта или импорта, которые ведут к гарантированию рынка для неэффективно работающих фирм, вместо того чтобы способствовать внедрению новшеств в промышленности своей страны.

Средства, основанные на борьбе с демпингом, тоже чреваты опасностью. Слишком часто, как это происходит во все возрастающей степени в США, они используются для того, чтобы притупить ценовую конкуренцию и оказать защиту неэффективно работающим фирмам. Наказания за демпинг должны вводиться лишь за постоянную продажу по цене, ниже переменной части издержек.

В некоторых передовых странах наблюдается растущая тенденция к тому, чтобы практиковать "управляемую" торговлю, при которой используются количественные целевые показатели для раздела рынков. В качестве главного оправдания при этом выдвигается успех Японии в экспорте и низкий уровень японского импорта. Управляемая торговля – это картелизованная торговля, и она замедляет совершенствование отраслей экономики. Японский импорт быстро растет, и гораздо более эффективным средством будет постоянное давление на Японию, осуществляемое посредством других подходов, с целью увеличить ее импорт.

Компенсационные тарифы, которые служат штрафом по отношению к фирмам страны-нарушителя, независимо от того, где фактически были произведены товары, являются гораздо более целесообразным средством против несправедливых методов торговли, чем количественные ограничения. Другим средством, актуальность которого возрастает по мере того, как конкуренция становится все более глобальной, является наложение на фирмы из страны-нарушителя



ограничений в части капиталовложений в данной стране, будь то в форме приобретения компаний или создания собственных производственных мощностей. Это позволяет не допустить того, чтобы фирмы "провинившейся" страны превратили свои несправедливые методы торговли в такие позиции в данной стране, которые станут по преимуществу неуязвимыми для санкций.

Любое из этих средств против несправедливой торговли, однако, несет с собой риск обратного эффекта. Трудно найти такие средства, которые не ведут к сокращению стимулов для своих национальных фирм внедрять новшества и расширять экспорт и которые исключают хотя бы временный ущерб интересам покупателей у себя в стране. Цель введения этих средств, таким образом, заключается не в том, чтобы сделать их постоянными, а в том, чтобы они привели к поправкам, позволяющим быстро прекратить применение этих средств. Каждое средство должно заключать в себе возможность для его собственного устранения, чтобы смягчить политическое давление в пользу придания ему постоянного характера.

Чтобы успешно вести переговоры в сложном мире международной торговли, страна должна располагать высокоподготовленным персоналом, который досконально владеет своей проблематикой. Япония и Корея направляют отборные кадры, в то время как США посылают нового представителя каждые два года. Должен существовать единый центр сосредоточения ответственности за торговые переговоры, который выступает от имени главы правительства страны, как это имеет место в большинстве стран, кроме Америки. Законы о торговле должны быть составлены таким образом, чтобы предоставлять представителям страны максимум полномочий на ведение переговоров. Доступ на собственные рынки данной страны является единственным реальным рычагом при ведении торга на переговорах, и этот рычаг следует использовать выборочно. Политические реальности в зарубежных странах таковы, что существенным элементом в переговорах являются внушающие доверие угрозы.

### **Зарубежные инвестиции в стране**

Политика в отношении капиталовложений, предпринимаемых иностранными фирмами, давно уже является предметом забот для правительств. Такие капиталовложения порождают озабоченность по поводу национального суверенитета и воздействия на промышленность страны. Иностранные капиталовложения – это проявление глобальной конкуренции и потребности в глобальных стратегиях; они могут стать частью процесса, в ходе которого происходит совершенствование производительности в экономике данной страны. Иностранные капиталовложения, сводящиеся к – по преимуществу – пассивному владению фирмами данной страны, вызывают к жизни мало вопросов, которыми приходится заниматься политикам. В этом случае данная страна остается страной базирования, а гражданство владельца само по себе мало сказывается на совершенствовании экономики<sup>39</sup>. Там, где иностранные капиталовложения принимают форму производственных мощностей или приобретений фирм данной страны, которые преобразуются в орудие маркетинга или производства,

это является признаком обладания иностранными фирмами конкурентным преимуществом в отрасли. В этом случае иностранные капиталовложения по-прежнему будут поднимать производительность в данной стране, стимулируя улучшения со стороны ее фирм и вытесняя менее эффективных соперников.

В передовых странах вмешательство в дела иностранных капиталовложений должно иметь место только при двух обстоятельствах. Первое – это когда такие капиталовложения угрожают нанести ущерб здоровой конкуренции, как, например, в случае, когда крупный иностранный конкурент приобретает ведущую фирму из числа фирм данной страны. Второе – это когда в стране происхождения иностранной фирмы ограничен доступ к рынку или когда эта страна практикует несправедливые методы торговли и вложения капитала с точки зрения международных правил. Там, где имеют место нарушения нормальной торговли, ограничение способности иностранных фирм вкладывать капитал не только послужит для них наказанием, но и побудит их помочь в устранении действий, вызывающих недовольство.

Хотя вмешательство с целью ограничения иностранных капиталовложений обычно неоправданно, широкий размах иностранных капиталовложений может служить важным сигналом. Широкие иностранные инвестиции (за исключением тех случаев, когда они по преимуществу пассивны) обычно указывают на то, что процесс совершенствования конкурентоспособности экономики данной страны протекает не вполне здоровым образом, потому что ее фирмы во многих отраслях не обладают способностью защитить свои позиции на рынке против иностранных фирм. Англия, например, переживала бум иностранных капиталовложений в конце 80-х годов. Значительная их часть, однако, приходится на менее сложные виды деятельности, такие как сборочные предприятия, куда этот капитал привлекается низким уровнем заработной платы. Хотя создаваемые при этом рабочие места пойдут на пользу английской экономике, размах иностранных капиталовложений является признаком того, что по темпам совершенствования промышленности Англия отстает от других передовых стран. Хотя и в меньшей степени, такую же озабоченность можно выразить и в отношении США.

Иностранные капиталовложения, поступающие в страну, никогда не решают проблем обеспечения конкурентоспособности этой страны. И хотя вмешательство в эти дела контрпродуктивно, за исключением отмеченных выше обстоятельств, широкий размах иностранных капиталовложений является признаком того, что инициативы в области промышленной политики должны стать приоритетным делом.

## **ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ЭТАПЫ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ**

Целесообразная политика со стороны правительства по отношению к промышленности претерпевает изменения по мере перехода страны к последующим этапам конкурентного развития. Набор политических подходов на каждый

данный момент должен отличаться внутренней взаимной увязанностью и отражать природу конкурентного преимущества.

Правительство оказывает наибольшее непосредственное влияние на национальное преимущество на этапах, когда в развитии главную роль играют факторы и инвестиции. Орудия, находящиеся в его распоряжении, такие как капитал, субсидии и временные протекционистские меры, оказывают наиболее мощное воздействие на этих этапах конкурентного развития страны. На ранних этапах правительство также должно взять на себя ведущую роль в создании факторов, поощряя сбережения или получение займов за границей для накопления капитала, совершенствуя систему образования и инфраструктуру и положив начало развитию технологической базы.

Правительство на этом этапе может сыграть важную роль в таких областях, как направление имеющегося скудного капитала в избранные отрасли, содействие связанному с риском предпринимательству посредством косвенных или прямых гарантий помощи, стимулирование приобретения иностранной технологии и применение временных протекционистских мер для того, чтобы способствовать появлению новых фирм, ведущему к соперничеству на внутреннем рынке и сооружению современных предприятий. Чрезвычайно важную роль играет правительство и в том, что оно призывает промышленность к совершенствованию, как это можно видеть на примере Японии и Кореи. Девальвация или вмешательство с целью сдержать повышение курса валюты также принесут пользу только на ранних этапах, когда фирмы страны все еще зависят от ценовой конкуренции при проникновении на иностранные рынки. Правительство часто выступает в качестве основного двигателя на ранней стадии процесса развития, хотя оно не достигнет успеха без активного соперничества внутри страны и без наличия у фирм и отдельных лиц таких целей, которые способствуют капиталовложениям, о чем уже говорилось ранее.

Однако по мере того как страна стремится выйти за рамки первоначального этапа, где главную роль играют капиталовложения, и перейти к этапу, где развитие определяется внедрением новшеств, фирмы должны во все возрастающей степени брать на себя роль главного двигателя. Они должны играть главенствующую роль в выборе того, на какое дело пустить свои капиталы, и иметь свободу для ведения конкуренции по всему свету. Фирмы и образовательные учреждения, действующие независимым образом, должны также играть все возрастающую роль в создании факторов. В то же время государственные рынки капитала и независимая и основанная на конкуренции банковская система должны выйти на первый план в деле размещения капитала, чтобы обеспечить широкий и эффективный приток капитала в многообещающие сектора.

Роль правительства должна сдвинуться в сторону почти исключительно косвенного воздействия. Те орудия, которыми оно ранее располагало, теряют эффективность и могут даже стать контрпродуктивными. Девальвация, например, может заблокировать процесс совершенствования. Временный протекционизм по отношению к фирмам, которые уже прочно утвердились, может поощрить зависимость и стать постоянным, а это почти гарантия того, что прогресс в экономике застынет. Необходимые факторы носят весьма специализированный характер. Строгий центральный контроль в таких областях, как

образование и исследования, может подавить способность к быстрой реакции и учету потребностей отдельных производств и местностей.

Существенная задача правительства на этапе развития, определяющемся внедрением новшеств, заключается в создании среды, в которой фирмы действуют по-новаторски и динамично и сохраняют такой характер. Функция правительства должна сместиться от главного действующего лица и решающей инстанции к оказанию содействия, подаче необходимых сигналов и подталкиванию к необходимым действиям. Оно должно в гораздо меньшей степени прибегать к вмешательству. Наиболее важное влияние, которое правительство в состоянии оказать на этом этапе, состоит в создании передовых факторов, совершенствовании условий спроса (например, путем установления жестких стандартов и создания более высоких устремлений в таких областях, как здравоохранение и качество окружающей среды), деконцентрации экономической власти, обеспечении конкуренции и диагностике существующих проблем. Антитрестовские меры, которые, возможно, были менее необходимы, пока соперники отчаянно старались утвердиться на внутреннем рынке, приобретают существенно важное значение.

Успех, достигаемый страной на международном рынке, сам по себе устраняет некоторые из инструментов, которыми правительство располагало на ранних этапах. Получение доступа на иностранные рынки с течением времени вызывает необходимость действовать на основе взаимности, ограничивая возможности прибегать к протекционистским мерам. "Международное гражданство" требует иных, новых стандартов поведения. В то же самое время, по мере того как фирмы данной страны становятся крупнее, а их деятельность — более глобальной, они во все меньшей степени оказываются подверженными воздействию внутренних макроэкономических факторов и менее склонны прислушиваться к тому, чего от них хочет правительство. Наконец, уже сами по себе широта и сложность экономики и взаимозависимость между отраслями исключают возможность успешных попыток менеджмента на микроуровне.

Если государственная политика не будет изменяться по мере выхода страны на более продвинутый этап развития, совершенствование промышленности станет замедляться или блокироваться. Этот принцип нарушался многими национальными правительствами, которые либо не хотят расставаться со своей властью и влиянием на промышленность, либо не понимают того, что прежняя линия поведения стала контрпродуктивной в условиях, когда фирмы стремятся достичь конкурентных преимуществ более высокого порядка. Трудно бывает разорвать цикл, включающий в себя протекционизм, девальвации и субсидии.

Правительственная политика должна развиваться таким образом, чтобы превосходить потребности совершенствующейся экономики. Во многих отношениях правительство должно быть впереди большинства фирм, чтобы давать фирмам возможность продвижения и стимулировать его. Возникают, однако, моменты сильного политического давления в пользу продолжения старой политики, потому что фирмы приспособились к ней, а многие даже процветали.

## ЦЕЛЕВАЯ ПОЛИТИКА

После того как рассмотрен широкий диапазон областей промышленной политики, следует упомянуть о предмете, который занимает в последние годы видное место в дискуссиях. Речь пойдет о целевой политике, то есть такой практике, когда выделяют отдельные отрасли для поддержки и развития. Это противоречит представлениям о том, что от правительства требуется лишь создать среду, в которой любая фирма в любой отрасли будет иметь возможность процветать. Часто говорят, что Япония, Корея и другие страны практикуют целевую политику, находящую открытое проявление в национальных экономических планах, в которых отдельным отраслям отводится важное приоритетное место.

Целевая политика — это не политика узкого направления. Как правило, она объединяет целую группу направлений, часто включающих субсидии, выборочное применение протекционистских мер и направление капитала в определенные отрасли. Однако целевая политика одной страны и целевая политика другой страны часто различаются. Целевая политика, которая проявляется в форме правительственных "белых книг", капиталовложений в специализированные учебные заведения и университетские исследовательские лаборатории и оказания поддержки проведению торговых ярмарок, может быть названа косвенной целевой политикой. Это далеко не то же самое, что непосредственная целевая политика, включающая в себя вмешательство в форме субсидий, протекционистских мер, раздела на базе коммерческих позиций или слияний фирм.

Каждая страна практикует в скрытой форме целевую политику того или иного рода независимо от того, готова она это признать или нет. Правительственные программы неизбежно имеют крен в сторону одних отраслей, а не других. В США, например, федеральная программа оборонных исследований де-факто оказывает поддержку некоторым отраслям, оставляя в стороне другие. Вопрос, таким образом, заключается не столько в том, имеет ли место целевая политика, сколько в том, как та или иная страна ее осуществляет.

Целевая политика искажает сигналы, посылаемые рынком, внося изменения в стимулы для частных фирм к ведению конкуренции в той или иной отрасли. Предоставляя капитал, увеличивая местный спрос и действуя иным подобным образом, правительственная политика улучшает ожидаемый уровень доходности. Целевая политика свидетельствует также об уверенности правительства в перспективах данной отрасли, а также о скрытом обещании правительства поддерживать ее. Это нередко привлекает частный капитал из банков и других источников. Сам по себе тот факт, что правительство выделяет какую-то отрасль в качестве приоритетной, может оказаться достаточным для того, чтобы внести перекося в стимулы для частного бизнеса даже без какой-либо непосредственной государственной помощи.

Является ли целевая политика разумной, зависит от конкретного набора политических шагов, которые она включает. Такие шаги, как постоянные субсидии, протекционизм при отсутствии соперничества на внутреннем рынке и гарантированные закупки правительством несложных товаров отечественно-

го производства, успеха не принесут. Это просто невыгодные политические подходы, независимо от того, на какой стадии развития находится промышленность страны.

Целесообразность целевой политики зависит также от того, какие отрасли избираются объектом поддержки и на каком этапе находится развитие национальной конкурентоспособности. Открытая целевая политика – дело рискованное, поскольку она предполагает, что перераспределение ресурсов в пользу избранных отраслей пойдет на пользу экономике в целом. Такой результат, однако, отнюдь не гарантирован. Целевая политика в Корее, например, переориентировала ресурсы в сторону нескольких крупных промышленных групп и тем самым неизбежно оказала сдерживающее влияние на предпринимательство во многих перспективных отраслях.

Открытая целевая политика требует отбора таких отраслей, в которых наличествуют или могут быть адекватно созданы определяющие элементы национального конкурентного преимущества. Как показывает опыт, даже у тех стран, которые наиболее успешно практикуют целевую политику, результаты получаются, мягко говоря, неровные. Корея, например, не добилась хороших результатов почти ни в одной из химических и машиностроительных отраслей, хотя они и были специально выделены в национальных экономических планах. В этих отраслях те рычаги, которыми располагала правительственная политика, не имели важного значения для конкурентного преимущества, которое в большей степени зависело от высокоспециализированной технологии, знакомства с заявками со стороны потребителей с высокими запросами и отношений с клиентами. Стоимость рабочей силы имела относительно небольшое значение, а международные конкуренты уже располагали эффективными предприятиями мирового масштаба. Напротив, корейская целевая политика была более успешной в таких отраслях, как судостроение и сталелитейная промышленность, где низкая стоимость рабочей силы и крупномасштабные капиталовложения в современные предприятия стали источником решающих преимуществ, учитывая трудоемкость этих отраслей и устаревшее оборудование американских и европейских конкурентов. У Японии результаты целевой политики тоже неровные, о чем уже говорилось.

Когда правительство искажает посылаемые рынком сигналы, особенно посредством прямой целевой политики, оно не может полагаться на то, что фирмы будут вкладывать капитал только в отрасли, здоровые в своей основе. Это возлагает на лиц, занимающихся в правительстве планированием, бремя необходимости понимать в тонкостях условия, при которых возникает национальное преимущество. Поскольку многие правительства основывают такой выбор на неправильной модели – а именно модели, в которой доминирующее место занимают стоимость факторов или экономия, связанная с масштабами производства, результаты нетрудно предсказать. Одна страна за другой устремляются в одни и те же отрасли и в те же самые чувствительные к уровню цен сегменты рынка, предпринимая строительство огромных субсидируемых предприятий и создавая дополнительные излишние производственные мощности<sup>40</sup>. Другая проблема, связанная с непосредственной целевой политикой, заключается в том, что, однажды начав ее проводить, трудно остановиться. Отрасли

привыкают к получению помощи и хотят ее сохранить. Это в особенности вероятно в странах, где в силу характера политической жизни особые интересы располагают значительной властью.

Непосредственная целевая политика может рассчитывать на успех лишь на том этапе, когда страна располагает конкурентным преимуществом, имеющим в своей основе капиталовложения. Конкретные шаги, входящие составной частью в целевую политику, при правильном их осуществлении могут значительно повлиять на основы конкурентного преимущества на этом этапе в хорошо отобранных отраслях. Целевая политика в своей наиболее непосредственной форме не сможет, однако, подвинуть экономику в сторону перехода к преимуществу, основанному на внедрении новшеств, потому что она не затрагивает подлинные определяющие элементы преимущества. Политика должна претерпеть сдвиг в сторону гораздо более косвенных форм правительственной поддержки, призванных поощрить усилия любой отрасли по совершенствованию ее условий спроса, человеческих ресурсов и научной экспертизы. Правительство также может сыграть закономерную и важную роль в поощрении развития конкретных видов квалификации или технологий, имеющих важное значение для совершенствования в значительном числе отраслей. Такой сдвиг уже произошел в значительной мере в японской политике, в то время как многие наблюдатели все еще используют ее в качестве примера того, что непосредственная целевая политика может иметь успех.

## ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

Хотя в центре внимания были сравнительно передовые страны, изложенные выше принципы могут быть применены и к развивающимся странам. На эту тему написаны обширные исследования, и вряд ли здесь можно дать их полное и исчерпывающее освещение. Поэтому остановимся на некоторых общих замечаниях о том, какие выводы следуют из теории конкурентных преимуществ для ранних ступеней процесса развития, причем сосредоточимся на развивающихся странах, достигших базового уровня развития и стремящихся выйти на более высокую ступень.

Центральная задача, стоящая перед развивающимися странами, заключается в том, чтобы избежать "смирительной рубашки", каковой является основанное на факторах национальное преимущество (см. главу 10). Конкурентное преимущество в развивающихся странах проявляет тенденцию сосредоточиваться почти исключительно в тех отраслях, где природные ресурсы, дешевая рабочая сила, факторы, связанные с размещением, и другие преимущества, касающиеся базовых факторов, обеспечивают хрупкую и часто ускользающую способность экспортировать товар. Зависимость от таких отраслей, где экспорт неизбежно чувствителен к уровню цен, делает страну уязвимой к обменным курсам валют и колебаниям в стоимости факторов. К тому же многие из этих отраслей не растут, поскольку ресурсоемкость передовых экономик снижается, а спрос становится все более усложненным.

Наконец, ведение конкуренции в таких отраслях означает, что развиваю-

щиеся страны более всего страдают от протекционистской политики в странах развитого мира. Сняв торговые ограничения в таких секторах, как текстиль и сельскохозяйственная продукция, включающих в себя много отраслей, которые на раннем этапе оказываются экспортными отраслями развивающейся страны, передовые страны, вероятно, принесли бы больше пользы, чем все программы помощи зарубежным странам, вместе взятые<sup>41</sup>.

Чтобы обеспечить свое продвижение вперед, развивающаяся страна должна решить чрезвычайно сложную задачу – повысить уровень развития всех четырех сторон "ромба" в достаточной степени, для того чтобы достичь порога, необходимого для ведения конкуренции в передовых отраслях. Вообще говоря, из теории конкурентных преимуществ вытекает гораздо более сложная задача для развивающейся страны, чем из модели, базирующейся в большей степени на стоимости и качестве факторов и экономии, связанной с масштабами производства. Взаимная зависимость определяющих элементов означает, что самый слабый из них может сдерживать ее развитие. Создание передовых факторов, пожалуй, является делом первостепенной важности. Предпосылками являются образование, местные технические возможности, информационная база и современная инфраструктура. Этап развития, на котором главную роль играют капиталовложения, дает нам такой подход к ускорению развития, который оказался успешным в Японии и Корее<sup>42</sup>.

И все же для дальнейшего развития необходимы усложненный спрос внутри страны и наличие поддерживающих отраслей. Такие страны, как Япония, Италия и Корея, имеют древнюю культуру и историю, создающие основу для преимуществ, связанных со спросом, таких, которые трудно представить себе в большинстве развивающихся стран. Те перемены в технологии, которые рассматривались ранее, ставят под угрозу традиционную роль развивающихся стран как поставщиков товаров на базе интенсивного расходования человеческих и природных ресурсов.

Назревают два изменения обнадеживающего для развивающихся стран характера. Одно из них – это появление эффективных новых технологий, таких как электроника и новые материалы, благодаря которым можно ожидать множество новых изделий и отраслей. Второе – это замедление роста или даже отрицательный рост населения в развитых странах, что означает, что ограничения, связанные с человеческими ресурсами, будут создавать новые возможности в развивающемся мире.

Хотя здесь не место для более подробного разбора того, какой политикой следует руководствоваться развивающимся странам, можно выявить некоторые важные вопросы. Многие из них могут быть непосредственно применены и к проблемам государства или региона, стремящегося повысить уровень развития своей экономики.

### **Рынок против плановой экономики**

Определяющие элементы национального преимущества заставляют с пессимизмом относиться к перспективам экономик, основанных на центральном



планировании. Им не хватает многих из наиболее важных элементов "ромба". Там мало механизмов для создания специализированных факторов. Ограничения на выбор со стороны покупателей устраняют давление, связанное с усложненным спросом. Отсутствие конкуренции в основном устраняет взаимообмен со смежными и поддерживающими отраслями. Отсутствие мотивации и ограниченный поток информации притупляют совершенствование. Что особенно важно – отсутствует эффективное соперничество внутри страны.

Экономика, основанная на центральном планировании, будет, по существу, обречена на то, чтобы вести конкуренцию по уровню цен и в сегментах стандартизованного производства. Национальное преимущество будет основываться почти исключительно на факторах. Исключение составят те особые обстоятельства, когда получают возможность действовать некоторые из сил, входящих в состав "ромба". Для того чтобы обеспечить продвижение вперед, необходима полная перестройка экономики.

### Приоритеты развития

Когда речь идет о выходе за пределы национального преимущества, основанного на факторах, есть ряд моментов, заслуживающих особого упоминания. Один из них – это вопрос о том, на каких отраслях и секторах сосредоточиться. Учитывая ограниченность ресурсов, развивающиеся страны не могут заниматься всем. В особенности необходимо некоторое сосредоточение усилий в создании факторов. Факторы общего характера, хотя они и являются предпосылкой для развития передовых факторов, сами по себе не обеспечивают преимущества в современной международной конкуренции.

Согласно одной концепции, страны должны идти по линии замены импорта. Это влечет за собой создание в стране базовых отраслей, таких как производство стали и основных химических веществ. Идея заключается в том, что высвобожденная иностранная валюта может быть использована для закупки более передовых товаров, подпитывая процесс совершенствования навыков и квалификации в промышленности.

Принципы, нашедшие отражение в "ромбе", ставят под сомнение такой подход<sup>43</sup>. Замена импорта имеет тенденцию вовлекать страну в создание малопривлекательных отраслей или таких отраслей, в которых у нее мало шансов на достижение конкурентного преимущества. И хотя протекционизм может гарантировать этим отраслям внутренний рынок, фирмы страны не будут иметь преимущества на международных рынках. Хрупкие позиции будут уязвимы по отношению к экономическим циклам и валютным колебаниям.

Подобные же вопросы можно поставить и в отношении стратегии развития, основывающейся только на выделении отраслей, в которых страна имеет преимущества, связанные лишь с основными факторами. Такая основа для преимущества непрочна и может ограничить потенциальный уровень жизни. Норвегия попала в эту ловушку, сделав упор на свою дешевую электроэнергию (от гидроэлектростанций) в качестве рычага для вхождения в ряд энергоемких отраслей и поставив себя в большую зависимость от нефти с шельфа Северного моря.

Подобная проблема стоит и перед Канадой, Австралией и Новой Зеландией, у которых национальное преимущество сосредоточено главным образом в ресурсодобывающих отраслях. В некотором смысле страна, не располагающая обильными природными факторами, имеет своего рода преимущество в экономическом развитии. Она избегает соблазна слишком во многом полагаться на естественные преимущества.

Более целесообразной моделью для установления приоритетов развития является принцип образования кластеров. Та или иная страна, вероятнее всего, достигнет успеха не в отдельных отраслях, а в создании целых групп кластеров. В качестве отправной точки страна должна определить те отрасли, где ее преимущества, связанные с факторами, обеспечивают сегодня некоторое конкурентное преимущество, но где присутствуют также другие детерминанты национального преимущества – фактически или потенциально. Вопросы, приведенные в главе II, могут послужить при этом в качестве первоначального набора критериев. Такие отрасли становятся первоначальными центрами развития. Замена импорта принесет успех, если есть в наличии определяющие элементы. Страна, однако, должна быстро перейти к совершенствованию своих преимуществ в этих отраслях, выводя их за рамки преимуществ, связанных со стоимостью базовых факторов.

Используя эти отрасли как базу, можно будет сделать следующий шаг: стимулировать развитие отраслей-поставщиков, отраслей-потребителей или родственных отраслей, в которых преимущество менее чувствительно к факторам. Капиталовложения в образование, исследования и инфраструктуру следует сосредоточивать на этих блоках. Отечественные компании необходимо поощрять к превращению в многонациональные, с тем чтобы приобретать технологию и навыки и получать прямой доступ на внешние рынки.

В дополнение к наращиванию кластеров, начиная с отраслей, основанных на использовании факторов, теория подсказывает и параллельную линию развития, основанную на спросе. Правительство и местные фирмы должны определить те отрасли (или, более вероятно, сегменты отраслей), в которых складываются благоприятные условия спроса. Это будут такие отрасли, где имеются покупатели с высоким уровнем запросов или где четко можно выделить местные потребности. В Сингапуре, например, это могут быть изделия, предназначенные для использования в тропическом климате, или изделия и услуги, связанные с судоходством и транспортной системой. Вполне может оказаться, что такие сегменты будут обойдены вниманием со стороны фирм из других стран и они могут послужить основой для стратегии вхождения на рынок с прицелом на создание более широких международных позиций. Изделия, специально предназначенные для удовлетворения потребностей других развивающихся стран (такие, как оборудование, использующее низкосортное топливо, или простые бытовые приборы), также представляют собой удобную цель, на которую, вполне вероятно, не обратят внимания фирмы из передовых стран<sup>44</sup>. В то же время совершенствование условий внутреннего спроса, с тем чтобы получить возможность проникнуть на передовые внешние рынки, представляет собой задачу чрезвычайной сложности, которая в конечном счете сдерживающим образом влияет на масштабы развития.

Важным ограничителем в любых условиях по установлению приоритетов развития являются трудности, с которыми сталкиваются правительственные организации при проведении необходимого анализа. Бюрократические структуры и давление со стороны различных политических сил создают обстановку, мало способствующую объективному выбору.

### **Отечественные компании против иностранных многонациональных корпораций**

Другой важный вопрос, встающий перед развивающимися странами, заключается в том, строить ли экономику главным образом при посредстве отечественных компаний или поощрять капиталовложения в страну со стороны иностранных многонациональных корпораций. Иностранные многонациональные корпорации несут с собой ряд явно привлекательных моментов. Они могут быстро создавать рабочие места, привносить желанные технические ресурсы, обучать местных граждан и позволяют избежать необходимости рисковать скудным местным капиталом. Ирландия и Сингапур, например, добились чрезвычайно большого успеха в привлечении ответственных иностранных многонациональных корпораций. С начала 70-х годов эти страны переживали период быстрого экономического прогресса, хотя в 80-х годах появились кое-какие проблемы<sup>45</sup>.

Иностранные многонациональные корпорации являются важной частью процесса экономического развития, особенно на его ранних этапах. Они, однако, не могут в конечном счете быть единственным двигателем в деле создания национального преимущества в передовых отраслях. Многонациональные компании размещают в зарубежных странах определенные виды деятельности, входящие в цепочку создания ценностей, в качестве составной части единых глобальных стратегий (см. главу 7). Такие капиталовложения обычно делаются из соображений учета стоимости факторов или с целью получить доступ на защищенные рынки. Хотя эти капиталовложения иногда становятся предметом расширения и совершенствования, интересам многонациональной корпорации редко соответствует превращение развивающейся страны в крупный центр по производству компонентов высокой сложности или по проведению базовых исследований и разработок. Это такие виды деятельности, которые предназначены для размещения прежде всего либо в стране базирования многонациональной корпорации, либо в странах, рынок которых достаточно велик, чтобы оправдать существенные уступки местным правительствам, либо в странах с такими характеристиками (например, условия спроса), благодаря которым размещение там становится важным с точки зрения внедрения новшеств. Вдобавок иностранные филиалы фирм не обязательно "порождают" менеджеров, ориентированных на экспорт и международную конкуренцию.

Стратегия развития, основывающаяся исключительно на иностранных многонациональных корпорациях, может обречь страну на то, что ее экономика останется на таком этапе развития, при котором определяющую роль играют факторы. Если целиком полагаться только на иностранные многонациональные

корпорации, то страна не станет отечественной базой ни для какой отрасли. В то же время многонациональные корпорации могут перенести свою деятельность в другое место, когда происходят резкие изменения в стоимости факторов или слишком высоким становится уровень заработной платы. Невнимание к развитию более передовых форм конкурентного преимущества приводит к тому, что экономическое развитие достигает своего потолка: можно добиться быстрого прогресса, однако он доходит лишь до определенной точки, и не далее.

Рост отечественных компаний – это гораздо более медленный и во многих отношениях более рискованный процесс, чем привлечение многонациональных корпораций. Однако если он увенчается успехом, то в результате могут появиться средства для продвижения за пределы преимущества, основанного на факторах, как это показала Япония, а в более позднее время – и Корея. Местные фирмы рассматривают страну как свою отечественную базу. Они заряжают энергией процесс создания передовых и специализированных факторов. Если условия, изложенные в главе 4, удовлетворены, они повышают уровень конкурентных преимуществ за рамки базовых факторов. При условии, что правительство не мешает им, они со временем вырабатывают глобальные стратегии, благодаря которым конкурентное преимущество становится более прочным и еще более совершенствуется. В конечном счете по мере развития страны виды деятельности, чувствительные к стоимости факторов, переводятся за границу, приводя к росту производительности в стране в целом.

Иностранные многонациональные корпорации должны быть лишь одним из компонентов экономической стратегии развивающейся страны, и притом компонентом, претерпевающим эволюцию. На каком-то этапе в процессе развития центр внимания должен быть перенесен на отечественные компании. Представляется, что в Сингапуре и Ирландии этот перенос центра внимания был невелик и произошел слишком поздно. Ни одна из этих двух стран не вовлекла в полной мере в медленный процесс развития более широкую базу, состоящую из отечественных фирм.

Следует отдавать предпочтение многонациональным иностранным корпорациям, действующим в отраслях в рамках тех широких секторов, в которых фирмы данной страны сами могут с течением времени достичь конкурентного преимущества. Здесь многонациональные компании могут стать центром формирования кластеров. Они могут выступать в качестве отечественного покупателя с высоким уровнем запросов и подстегивать вхождение местных фирм в поддерживающие отрасли или новые сегменты. Следует вести дело к тому, чтобы в той или иной отрасли было задействовано несколько многонациональных корпораций, а не одна, поощрять соперничество, побочные результаты которого пойдут на пользу стране, и стимулировать развитие поддерживающих и родственных отраслей. Правительству следует поощрять образование и совершенствование деятельности отечественных компаний в соответствующих отраслях, связанных с теми, в которых действуют многонациональные компании, не только с прицелом на замену импорта, но и в конечном счете на выход их на международный рынок. Этого, однако, не произойдет без параллельного развития квалифицированных человеческих ресурсов, научной базы и инфра-

структуры в этих областях для поддержания конкурентных преимуществ более высокого порядка.

Следует также привлекать к себе те многонациональные корпорации, которые при размещении своей деятельности в данной стране руководствуются мотивами, выходящими за рамки учета стоимости базовых факторов. Если многонациональная компания размещает свою деятельность в данной стране исключительно по причине дешевизны рабочей силы, стабильность инвестиций в конечном счете может оказаться под вопросом. Если же данная страна представляет собой хорошее месторасположение для регионального производственного и сбытового центра или если местные условия делают ее желательным центром по разработке изделий в каком-то конкретном сегменте, то у многонациональной компании будут более веские причины для вкладывания капитала в эту страну и повышения уровня этих капиталовложений с течением времени. Идеально было бы превратить данную страну почти в "отечественную базу".

### **Поставщик экспортных товаров против глобального конкурента**

Другой стратегический выбор, встающий как перед правительствами, так и перед фирмами в развивающихся странах, заключается в том, следует ли им проводить стратегию, отводящую им роль поставщика экспортных товаров для иностранных фирм, или стремиться выработать глобальную стратегию. На практике большинство стран следует некоему сочетанию этих двух линий, однако относительный вес того или другого элемента может существенно отличаться. Корейская политика, например, более ориентирована на поощрение компаний к выработке глобальных стратегий. Ведущие корейские группы стремятся создать пользующиеся международной известностью фирменные марки, организовать за рубежом центры по сбыту и даже строить за границей предприятия, несмотря на то что главным преимуществом Кореи была низкая стоимость рабочей силы. Тайваньские фирмы, напротив, в большей мере следуют по пути стимулирования экспорта. Большая часть тайваньского вывоза состоит из товаров с ярлыками частных фирм; даже большинство ведущих тайваньских компаний пока что сделали лишь номинальные капиталовложения в развитие собственных каналов маркетинга за рубежом.

Для достижения устойчивого национального преимущества, выходящего за рамки действия базовых факторов, более предпочтительным является путь превращения в глобального конкурента. Глобальные стратегии не только сами по себе создают новые источники конкурентного преимущества, но и обеспечивают более солидную основу для активной работы по внедрению новшеств вместо пассивного реагирования на просьбы иностранных покупателей. Развитие Тайваня будет сдерживаться, пока его компании не предпримут решительных шагов по пересмотру своих стратегий.

## РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

Во многих исследованиях, касающихся национальной конкурентоспособности, правительству приписывается преобладающая роль. Проведенное нами изучение десяти стран не дает оснований поддерживать такую точку зрения. Национальное конкурентное преимущество в той или иной отрасли является порождением базовых определяющих элементов, глубоко коренящихся в различных сторонах жизни страны. Правительство играет важную роль, оказывая влияние на "ромб", однако его роль в конечном счете частична. Оно добивается успеха лишь в том случае, если работает в тандеме с определяющими элементами.

Наиболее подходящая правительству роль в укреплении национального преимущества отличается от той, которую ей часто отводят. Многие смотрят на правительство как на инстанцию, от которой должны исходить помощь и поддержка промышленности. Однако же многие из тех способов, которым правительство пытается "помочь", могут на самом деле причинить вред фирмам страны в дальней перспективе (например, субсидии, слияния фирм внутри страны, поддержка высокого уровня кооперирования, обеспечение гарантированного спроса со стороны правительства и искусственная девальвация валюты). Такого рода политика ведет к тому, что фирмы не будут предпринимать шагов, необходимых для создания устойчивого конкурентного преимущества и замедлят совершенствование экономики. Чрезмерная государственная поддержка также ведет к тому, что становится трудно убедить промышленность делать капиталовложения и идти на риск без такой поддержки. В то же время помощь создает спрос на еще большую помощь.

Подобающая правительству роль заключается в том, чтобы подталкивать и ставить сложные задачи. В процессе создания национального конкурентного преимущества жизненно важную роль играют давление или даже неблагоприятные обстоятельства. Это такие побудительные моменты, которые правительство может подорвать, предоставляя слишком значительную помощь. Роль правительства должна заключаться в том, чтобы передавать и усиливать действие сил, заложенных в "ромбе", а также помогать совершенствованию самих определяющих моментов. Здравая правительственная политика стремится обеспечить необходимые инструменты для ведения конкуренции посредством активных усилий, призванных подстегнуть создание факторов, порождая в то же время некоторые неудобства и сильное давление со стороны конкурентов. Подобающая правительству роль заключается в том, чтобы поощрять и даже подталкивать фирмы к тому, чтобы они поднимали уровень своих устремлений и переходили к более высокому уровню конкурентоспособности, даже если это и бывает временами беспокойным и даже неприятным процессом.

В самом широком смысле одна из самых существенных задач правительства заключается в том, чтобы подавать сигналы. Оно может повлиять на характер конкуренции между фирмами, определяя и высвечивая важные приоритеты и проблемы, которые встают перед ними. Правительственные руководители располагают трибуной, с которой они могут давать определение вопросов, имеющих национальное значение, и формировать отношение к конкретным

проблемам в промышленности. Хорошим примером является кампания, предпринятая японским правительством с целью повысить в стране внимание к качеству и преодолеть стереотип "дешевых японских товаров". Одним из наиболее наглядных элементов этой программы было учреждение специальной премии, которая пользуется огромным престижем и служит своего рода сигналом всем японским фирмам относительно тех требований, без удовлетворения которых невозможен успех в конкуренции.

В некоторых странах сложился прочный национальный консенсус относительно важности экономического успеха. Это, как правило, имеет место в странах, которые пережили трудные времена или чувствуют себя уязвимыми, как, например, Германия, Япония и Корея. В странах, имевших длительные периоды процветания, таких как Великобритания и США, проблемы, связанные с конкуренцией, часто инстинктивно воспринимались как проявление нечестной конкуренции со стороны иностранных партнеров, а не как признак существования проблем, которые нужно решить у себя дома. Правительственные руководители призваны сыграть свою роль в создании или укреплении в стране такого настроения, когда конкуренции придается первостепенное значение.

Самые мощные рычаги, которыми располагает правительство для воздействия на национальное конкурентное преимущество, являются медленно действующими. Это такие рычаги, как создание передовых факторов, поощрение соперничества на внутреннем рынке, формирование национальных приоритетов и воздействие на процесс усложнения спроса. Многие из наиболее важных рычагов могут, пожалуй, оказаться непопулярными, например такие, как стимулирование появления новых фирм и создание побудительных стимулов к совершенствованию за счет того, что допускается рост стоимости факторов. Быстрые, легкие формы деятельности правительства (субсидии, протекционистские меры, макроэкономическое управление) бывают либо недостаточны, либо контрпродуктивны. Долгосрочные временные горизонты и сопряженный с неудобствами характер наиболее эффективных политических шагов порождают трудные проблемы в странах, где группы с особыми интересами располагают политической властью или где не сложился сильный национальный консенсус в пользу промышленного развития.

Наблюдается опасная тенденция думать, что достаточно обеспечить сотрудничество между бизнесом и правительством, среди фирм внутри отдельных стран и между странами и тогда все фирмы и отрасли могут выиграть. Как уже отмечалось, чрезмерное сотрудничество может привести к тому, что лишь немногие из отраслей страны действительно когда-либо будут в выигрыше. Правительства и фирмы должны признать, что такая надежда обманчива.

Правительственная политика в отношении промышленности должна исходить из признания того, что "ромб" представляет собой систему, которая делает политические решения во многих областях взаимозависимыми. Самое слабое звено сдерживает развитие экономики, так что необходим прогресс по каждому из определяющих элементов. В то же время политические шаги, имеющие целью улучшить один из аспектов обстановки в стране, часто могут иметь непреднамеренные последствия, если одновременно не обращается внимание и на другие аспекты.

Правительству не следует претендовать на чрезмерную роль в деле национального конкурентного преимущества или пытаться осуществить такую чрезмерную роль на практике. Если оно будет так поступать, может сложиться экономика, состоящая из зависимых, глядящих назад и в конечном счете обреченных на неуспех фирм. В то же время правительство должно сознавать, в каких областях оно законным образом может повлиять на создание условий для экономического процветания. Эти области различаются, и во многих случаях шире, чем те, вокруг которых в настоящее время ведется столь много политических дискуссий.

Национальное конкурентное преимущество – это не игра с нулевой суммой\*. Фирмы одной страны совсем не обязательно должны добиваться успеха только за счет фирм другой страны. Если придерживаться узкого взгляда на национальное конкурентное преимущество, ставящего в центр внимания стоимость факторов и экономию за счет масштабов производства, дискуссии по промышленной политике могут слишком легко выродиться в подход "они или мы"<sup>46</sup>. На самом деле здесь действует гораздо более широкий спектр сил. Коренная причина устойчивого национального преимущества заключается в усовершенствовании и введении новшеств. Фирмы всех стран могут быстрее вводить новшества и повышать производительность труда и капитала. Мировое экономическое процветание зависит от быстрого введения новшеств передовыми странами, благодаря которому создаются новые изделия, а относительно менее производительные области деятельности уступаются развивающимся странам. Если темпы внедрения новшеств замедляются из-за того, что подход "они или мы" ведет к субсидиям и протекционизму, притупляющим стимулы, то последствия будут одинаково суровыми как для развитых, так и для менее развитых стран.

---

\* Т.е. когда выигрыш одного означает равнозначный проигрыш другого. (Прим. ред.)



## Ключевые национальные экономические проблемы

Естественный вопрос – чего ожидать в будущем? Центральной экономической проблемой каждой страны должна быть способность ее экономики развиваться таким образом, чтобы фирмы получали более глубокие конкурентные преимущества и повышали производительность. Только таким путем можно достичь повышения уровня жизни и экономического процветания. Процесс экономического подъема требует, чтобы фирмы страны постоянно совершенствовали технологию и разворачивали стратегию достижения превосходства над совершенствующимися международными конкурентами. Роль правительства страны заключается в проведении политики, способной обеспечить формирование кадров, науки и технологии, а также инфраструктуры, обуславливающих экономический подъем. Важно, чтобы правительство побуждало, требовало и даже вынуждало фирмы развиваться.

Каждая страна, независимо от ее нынешнего положения, сталкивается с проблемами в своем движении к высшему уровню конкурентоспособности и производительности. Эти проблемы можно свести к перечню вопросов, стоящих перед каждой страной и образующих их национальные приоритеты. Содержание этих программ определяется тем, какой стадии конкурентоспособности достигла национальная промышленность. Проблемы, стоящие перед корейскими компаниями и правительством, разительно отличаются от проблем, стоящих перед шведскими или итальянскими, так как структура промышленности, природа конкурентных преимуществ и стратегии, посредством которых они достигаются, отражают сильно различающиеся национальные условия. Страны, находящиеся на стадии инвестиций, стремятся к "инновационному" статусу. Страны, которые достигли "инновационного" уровня, должны стремиться предотвратить движение к "экономике богатства".

Проблемы каждой страны, как и пути их оптимального решения, уникальны. Каждая страна имеет собственную историю, социальную структуру и институты, влияющие на возможный выбор. Подражание стратегиям компаний или правительственной политике других стран может быть приемлемо на ранних стадиях процесса развития, но редко бывает успешным в движении националь-

ной промышленности к лидирующему положению в передовой индустрии. В книге рассмотрена в некоторых деталях политика различных компаний и правительств; нередко эти различия являются решающими. Ясно также, что и стратегии компаний, и политика правительства должны развиваться в соответствии с развитием страны.

Целью данной работы было проиллюстрировать, как использовать теорию конкурентных преимуществ для выявления основных долгосрочных проблем, стоящих перед фирмами и правительством страны в процессе подъема конкурентоспособности в промышленности и национальной экономике в целом. Для этого сделаем краткий обзор изученных нами стран и постараемся высветить некоторые препятствия, которые, по-видимому, должны быть преодолены, чтобы дальнейший подъем продолжался в течение десятилетий. Поскольку проблемы национальной экономики принципиально различны на каждой стадии развития, используем рис. 13-1, воспроизведенный из главы 10, для обсуждения и определения порядка, в котором расположены страны.

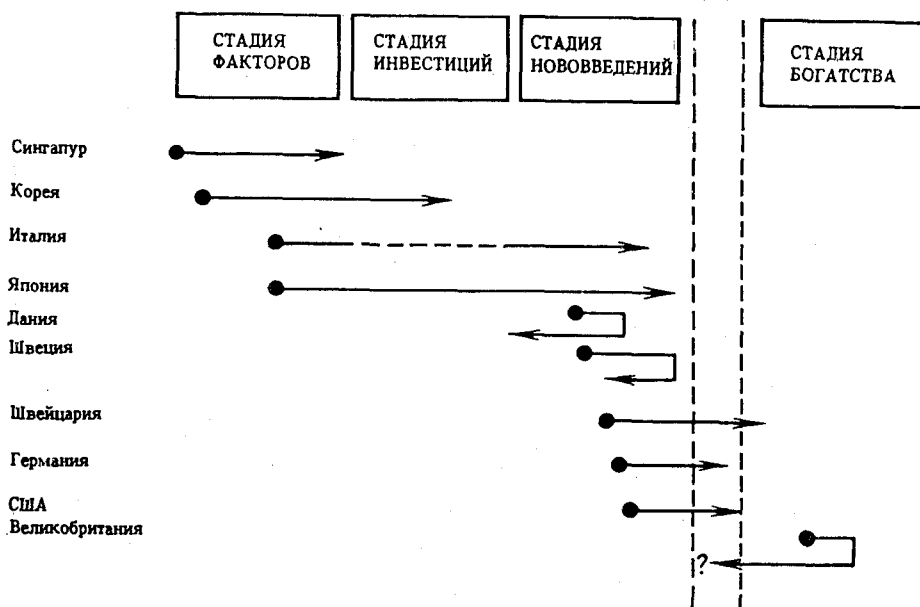


Рис. 13-1. Развитие конкурентоспособности экономики ряда стран в послевоенный период

Цель автора – не предопределять политику, а поднимать проблемы. Соответствующее содержание политики для разрешения этих проблем должно определяться уникальными обстоятельствами, сложившимися в стране, и потребует тщательно выверенного баланса политических, социальных и экономических мер, разработка которых не должна быть делом лица стороннего; страны могут обеспечить подъем промышленности, только опираясь на собственную специ-

фику. Внимание сосредоточивается на экономическом процветании, но существуют также компромиссные подходы, увязываемые с другими национальными целями. Во всяком случае, только граждане данной страны имеют право выбирать, в каком направлении и как быстро следует действовать.

В данной работе приходится подходить к рассматриваемым проблемам избирательно, так как невозможно рассчитывать на подробный разбор каждой относящейся к делу проблемы. При этом учитываются противоречивая природа некоторых проблем и риск того, что больше внимания будет обращено именно на это, чем на теорию конкурентных преимуществ стран, которая и составляет предмет книги. Однако рассмотрение будущего каждой страны позволит углубить исследование, а также стимулировать дискуссию среди компаний и политических деятелей о предстоящем выборе.

Каждая страна может упрочить свое экономическое положение, если ей удастся стимулировать подъем промышленности. В последние годы имеет место тенденция рассматривать национальную конкурентоспособность как выигрыш одних стран за счет других<sup>1</sup>. Это, как и многие другие аспекты дебатов о конкурентоспособности, отражает статичный взгляд на конкуренцию. Как уже отмечалось, формирование конкурентных преимуществ не является процессом с нулевым итогом. Постоянно создаются новые отрасли и возникают новые потребности по обеспечению уже существующих. Повышение производительности в любой отрасли становится возможным благодаря передовым технологиям. Новации и перемены увеличивают прибыль. Прогресс во многих странах расширяет экономическую активность и повышает всеобщий уровень жизни.

## КОРЕЯ

В своем экономическом развитии Корея достигла выдающихся успехов. Ей удалось то, что не удалось никакой другой развивающейся стране в послевоенный период, — она подошла к порогу инновационной стадии. Корейская промышленность стоит обособленно по отношению к другим азиатским новым индустриальным странам (НИС), с которыми ее часто сравнивают. Прочие азиатские НИС, даже в значительной степени Тайвань, извлекают конкурентные преимущества из начальных стадий производства. Они конкурируют на иностранных рынках в обработке сырья с японскими и германскими фирмами. Технология производства конечного продукта в основном иностранная.

Корея, оставив позади факторные преимущества, движется к инвестиционным. Корейские фирмы активно инвестируют средства в развитие современных технологических процессов и широкомасштабное производство. Они делают мощные заблаговременные усилия для развития собственных производственных технологий, способствуя созданию постоянно растущего резерва корейских инженеров и научных сотрудников с высшим образованием. Они также стремятся заблаговременно начать создавать собственные фабричные марки и устанавливать международные торговые каналы — непременное условие конкурентных преимуществ высшего порядка. Разворачивается производство на иностранных предприятиях<sup>2</sup>.

Корейской промышленности, однако, еще предстоит совершить переход к инновационной стадии. Корейские фирмы конкурируют пока еще в основном за счет цен. Они отстают от передовых стран во внедрении новой продукции и процессов. Существует возможность (без наиболее фундаментальных перемен) для продолжения роста и некоторого дальнейшего расширения отраслей, успешно развивающихся в Корее. Тем не менее пока еще корейской промышленности необходимо развиваться в важнейших направлениях, чтобы страна могла занять свое должное место рядом с Японией. Есть некоторые признаки противостояния переменам, необходимым для дальнейшего движения вперед, со стороны фирм и правительства.

Корея представляет хорошую иллюстрацию перемен в политике и стратегии компаний, необходимых для движения от стадии инвестиций к стадии инноваций. Ниже изложены некоторые из проблем, стоящих перед корейскими фирмами и правительством.

*Инвестиции в продвинутые факторы.* Корея взяла хороший старт в отношении кадров и научной базы, активной поддержки нововведений и подъема экономики. Задача заключается в том, чтобы добиться еще более высокого уровня подготовки кадров, профессионализма и локальной научной деятельности, которая приобретает все более специализированную отраслевую направленность. Корейские фирмы должны создавать и поддерживать эффективно работающие учреждения для разработки специализированных факторов и брать на себя более серьезную ответственность за подготовку кадров и развитие собственных технологий. Корейские фирмы не смогут выйти за рамки низких цен, пока их кадровые и технические возможности не приблизятся к уровню японских и западных фирм.

*Давление на стадии совершенствования.* Страны, ступившие на путь быстрого подъема промышленности, неизбежно сталкиваются с давлением в пользу роста факторных издержек и курса валюты. Во многих странах и фирмы, и правительство стремятся сдерживать эти процессы из-за вызываемых ими известных кратковременных издержек. Однако рост заработной платы и курса валюты скорее способствует, чем препятствует экономическому развитию. Он стимулирует введение целесообразных новаций, а также переориентацию стратегий фирм в желательном направлении. Селективное воздействие невыгодности посредством обратной связи также способствует подъему предприятий-поставщиков, заставляя, к примеру, корейские компании быть более требовательными покупателями техники и материалов.

Рост заработной платы приносит и другие общие выгоды. Он не только побуждает к нововведениям, но и способствует повышению требований потребителя к качеству, сдвигая спрос в сторону более совершенных сегментов и расширяя потребление продукции в новых отраслях. Наконец, рост заработной платы увеличивает благосостояние работников и поддерживает их стремление повышать свой профессиональный уровень, способствуя тем самым процветанию компании.

Корея не является исключением, следуя общей тенденции при вступлении в рынок сдерживать рост заработной платы и других факторных издержек, так же как и противостоять ревальвации валюты. В области заработной платы, на-

пример, корейское правительство и корейские фирмы, по-видимому, придерживаются молчаливого соглашения о проведении именно такой линии. Волнения среди корейских рабочих, связанные с заработной платой и условиями труда, являются наглядным свидетельством угрозы того, что на первом плане будут по-прежнему стоять соображения стоимостного порядка. Регулирование заработной платы и курса валюты в идеале должно быть постоянным. Такое регулирование является составной частью мер по совершенствованию корейской экономики.

*Эффективный рынок капитала.* Дальнейший подъем экономики Кореи требует, чтобы рынок капитала развивался и становился все более эффективным механизмом для помещения средств в перспективные компании. Таким образом поддерживается конкуренция и формируются новые отрасли. Реальные процентные ставки в Корее значительно выше, чем в любой из рассмотренных нами стран (см. табл. 7-3). Корейское правительство традиционно направляет основную часть инвестиционного капитала через субсидированные займы. Однако вне зоны наибольшего благоприятствования, очерчиваемой правительством, в отношении капитальных затрат действует запретительный режим, тормозящий развитие конкурирующих компаний.

Поскольку Корея становится государством-кредитором и высокая скорость частного накопления ведет к быстрой аккумуляции капитала, государственные ценные бумаги должны выбрасываться на действующий рынок капитала, чтобы снизить процентные ставки и создать резерв акционированного капитала. По мере диверсификации экономики правительство больше не может эффективно заниматься размещением капитала. Рынок должен расширить доступ к капиталу для всех перспективных компаний. Необходимо разработать соответствующие правовые нормы и структуру учреждений, чтобы обеспечить в рыночной среде доверие инвесторов и предпринимателей.

*Преимущества, обусловленные спросом.* Для достижения инновационной стадии необходимо развивать все "созвездие" детерминантов. Важный элемент, которому недостаточно уделяется внимание в Корее, — это благоприятная конъюнктура спроса. Корейские фирмы будут сталкиваться с трудностями в процессе обновления без тщательно подготовленного внутреннего спроса на продукцию широкого спектра отраслей. Их удаленность от рынков (и в смысле расстояния, и в отношении покупательских потребностей) будет затруднять прогнозирование новых потребностей или создание новых рыночных сегментов.

В производстве товаров и услуг внутренний спрос, скорее всего, будет прогрессировать и усложняться в тех отраслях, в которых корейские фирмы конкурентоспособны на международном уровне. Предприятия, служащие для этих отраслей поставщиками, — первые претенденты на будущие конкурентные преимущества.

Среди потребителей, определяющих требовательный внутренний спрос, будут возрастать стандарты спроса к количеству и качеству информации (включая новости развития зарубежных стран). Корейские покупатели должны быть осведомлены об имеющихся лучших видах продукции и сервиса. Это предполагает необходимость разрешить как импорт, так и местное производство иностранных товаров и услуг.

Развивающийся взискательный внутренний спрос должен стать важным приоритетом и для фирм, и для правительства Кореи, которые склонны отдавать предпочтение внешнему рынку. Правительству следует предпринимать шаги по стимулированию передового и опережающего внутреннего рынка, как об этом говорилось в предыдущей главе. Ему следует избегать налогов, снижающих спрос на конечную продукцию или на самые современные модели продукции. В автомобилестроении, например, корейские фирмы ждут тяжелые времена в сегментах товаров со средней и высокой стоимостью, если не будут смягчены "карательные" налоги на некоторые модели (какие-то шаги в этом отношении уже предприняты).

*Углубление кластеров.* Еще одно жизненно важное звено корейской экономики, как и любой другой экономики на стадии инвестиций, – это наличие родственных и особенно поддерживающих производств. Если экономике Кореи предстоит переход к следующей стадии, требуется формировать и углублять производственные кластеры. Многие наблюдатели отмечают зависимость корейских фирм от ввозимых деталей и техники, но немногие понимают реальное значение этого факта. Проблема заключается не в стоимости материалов или валютных издержек, а в воздействии на инновационный процесс. Без взаимодействия с внутренними поставщиками корейские фирмы останутся за пределами технологического прогресса и будут испытывать недостаток в материалах, требуемых для обслуживания новых производственных сегментов.

Производство оборудования и другие поставляющие отрасли в идеале должны быть независимы от монополистических групп. В противном случае гарантированный сбыт той или иной группе компаний будет снижать стимулы к развитию. Жесткое установление позиций предприятий внутри групп также снижает конкуренцию в национальной промышленности и сокращает рыночные сферы, доступные другим внутренним производителям, что негативно сказывается на инновационном процессе. Значительная роль, которую группы играют в экономике Кореи, делает эту проблему особенно важной.

В таких отраслях, как автомобилестроение и судостроение, имеют место некоторые признаки подъема в производстве деталей и других вспомогательных производствах. Пока же корпоративное обязательство большинства корейских фирм ориентировано на конечную продукцию. Компании недостаточно акцентируют внимание на собственном производстве оборудования, что характерно, например, для японской промышленности. Для успешного производства комплектующих изделий и оборудования в Корею необходимо совершенное владение новыми и специализированными технологиями, так же как и создание вертикальных связей между корейскими фирмами, которые до сих пор не оформлены и не опробованы.

*Переориентация конкурентной стратегии.* Неотъемлемой частью движения к инновационным преимуществам является то, что компании расширяют свои стратегии, конкурируя не только за счет цен. Конкуренция за счет цен в отраслях с неустойчивыми ценами часто невыгодна. Такая стратегия всегда уязвима из-за более дешевой рабочей силы в других странах или из-за того, что такие страны, как Малайзия или Таиланд, готовы субсидировать строительство крупных современных заводов.

В настоящее время корейские фирмы неизменно конкурируют, основываясь на ценовой стратегии. Им необходимо увеличить свою конкурентоспособность и научиться конкурировать, используя все многообразие возможностей. На это могут потребоваться десятилетия. Понадобятся подлинные нововведения, не имитирующие продукцию и процессы японских и других конкурирующих фирм. Корейским фирмам придется четко отличать свои стратегии от стратегий других корейских конкурентов. С прошлых времен сильна тенденция, свойственная всем корейским фирмам: соперничать при помощи цен. Это замедляет создание более устойчивых конкурентных преимуществ.

*Характер диверсификации.* Крупные корейские монополии превратились в громоздкие конгломераты. Их дальнейшее развитие как международных конкурентов требует смещения от беспорядочной диверсификации к более интегрированной корпоративной стратегии. Каждая группа должна определить для себя ограниченное поле деятельности, связанное с технологией, посредниками и потребителями, в рамках которого она будет стремиться к мировому лидерству.

Распределение предприятий по сферам деятельности позволит компаниям сосредоточить ресурсы на совершенствовании технологии, обеспечении известности товарных марок, повышении профессионализма и укреплении зарубежных посреднических связей. Все эти шаги очень важны для обеспечения перехода от конкуренции, базирующейся на ценовой политике, к методам, основанным на преимуществах инновационного процесса и разнообразия. Такой переход в корпоративной стратегии будет выгоден не только каждой группе, но и экономике Кореи в целом. Процветание Японии началось после того, как были распущены "дзайбацу". Смена стратегии корейских фирм того же плана\* принесет выгоду и корейской экономике.

*Деконцентрация экономики.* До сих пор корейская экономика получала выгоду от существования конгломератов. Они мобилизуют ресурсы, берут на себя риск и направляют деятельность отраслей. Их энергичная конкуренция между собой способствует динамизму корейской экономики.

На данной стадии, однако, чтобы продолжалось быстрое движение вперед, роль групп в экономике должна не только измениться, но и стать менее определяющей. Существование более независимых компаний, имеющих более строгую специализацию, будет способствовать инновационному процессу и усилит рост конкурентоспособности. Больше источников инициативы, потенциальных потребителей новых товаров и услуг, меньше политических пут на руках небольшой группы фирм – и это окажет благотворное действие на развитие корейской экономики. Особенно это касается техники, специальных комплектующих изделий, промежуточных продуктов, расфасованных потребительских товаров и услуг.

*Конкуренция на внутреннем рынке.* Как и в любой быстро развивающейся экономике, для успеха корейской промышленности в настоящее время имеет большое значение интенсивная внутренняя конкуренция. Она способствует

---

\* Аналогичные монополистические группы называют в Корее "чеболь", которые обозначаются тем же иероглифом, что в японском языке "дзайбацу" (прим. ред.).

динамизму и выделяет Корею из числа прочих развивающихся стран, которые пытаются развивать экономику с помощью государственных фирм или пользуются покровительством монополий.

В Корее существуют мощные источники сдерживания развития внутренней конкуренции. Кроме того, вследствие своего размера и отношений с правительством крупные группы обладают значительной способностью препятствовать проникновению на рынок. Для корейского правительства важно преодолеть тенденцию концентрироваться на кратковременной "неэффективности" внутренней конкуренции и упускать из виду ее фундаментальное прогрессивное значение. Необходимо ввести жесткие антитрестовские законы, а также ориентироваться на предотвращение чрезмерной концентрации корейской промышленности. Объединения, сосредоточивающие производства одной отрасли в одной или двух фирмах, должны быть запрещены.

В 1981 году Корея ввела Закон о регулировании монополий и торговли, предусматривающий меры против злоупотреблений в ценообразовании и других барьеров, стоящих на пути открытой конкуренции. Закон вводится в практику слишком медленно и несет в себе угрозу некоторым особым интересам. Намерение Кореи поддерживать и расширять свободную конкуренцию представляет важный фактор, определяющий развитие страны в будущем.

*Изменение роли правительства.* Еще одна предпосылка перехода к стадии инноваций — это изменение роли корейского правительства. Как это описано в главах 10 и 12, на предшествующих стадиях правительству было свойственно прямое вмешательство в деятельность частных предприятий, опора на монополистические группы как основной инструмент развития, широкое распространение протекционизма, акцент на начальных стадиях производства и направление капитала в соответствии с правительственными решениями. В целях прогресса корейской промышленности такая политика должна уступить место новым приоритетам.

Движение к следующей стадии требует децентрализации принятия экономических решений в расширяющемся частном секторе. Ведущая роль правительства должна быть сведена от прямого вмешательства к обеспечению ресурсами для развития и созданию наиболее благоприятной среды для конкуренции. Средаобразующая и информирующая функции должны прийти на смену прямому администрированию. Во время продвижения к стадии инноваций ведущая роль правительства заключается в стимулировании инвестиций в подъем наиболее передовых и высокоспециализированных производств; в развитии внутреннего спроса; введении мировых стандартов качества продукции и окружающей среды; деконцентрации экономических мощностей; в поддержке конкуренции. Действие созидательных факторов следует целенаправленно ориентировать на промышленное производство, так же как и на развитие университетов и исследовательских институтов, имеющих тесные связи с промышленностью.

Для любого правительства, привыкшего к активной роли, такие перемены трудны. Еще предстоит определить, способно ли к этому корейское правительство. Необходимо отметить, однако, что политика корейского правительства эволюционирует, что предвещает стране благоприятное будущее.



## ИТАЛИЯ

За несколько десятилетий Италия прошла путь от экономики, зависящей от низкой заработной платы, раздаваемых субсидий и широко распространенных протекционистских мер, к "инновационной" экономике с множеством необычайно динамичных производств. Рост заработной платы и жесткость условий труда, подстегивающие инновационный процесс, а также прекращение политики девальвации лиры привели к тому, что итальянские фирмы были вынуждены повышать производительность и совершенствовать технологический процесс, и они сделали это.

Промышленность Италии демонстрирует отличную способность к обновлению продукции, так же как и к соединению уникальных технологий с относительно небольшими или средними фирмами. Наличие искушенного внутреннего потребителя и развитие в Италии поставляющих отраслей мирового класса вносят свой вклад в этот процесс. Интенсивная и часто персональная внутренняя конкуренция вместе с решительной ориентацией на долговременные процессы форсирует быстрые перемены. Среда, благоприятная для начала деятельности новых фирм, способствует дальнейшей отраслевой специализации промышленности Италии и проникновению в смежные области.

Условия развития промышленности в Италии дают поразительный эффект, но также создают и ограничения. Сложившаяся среда ставит преграды для дальнейшего роста конкурентных преимуществ действующих отраслей и без необходимости ограничивает типы производства, в которых итальянские фирмы добиваются международного успеха. Некоторые существенные области экономики непродуктивны и неконкурентоспособны, что сдерживает экономическое процветание Италии и поглощает общественные фонды. Для совершенствования и расширения конкурентных позиций Италии необходимо сократить пока относительно высокую безработицу и способствовать дальнейшему росту производительности.

Потенциальная либерализация европейского рынка только повышает ставки. Крупные секторы итальянской экономики выиграют от либерализации благодаря своему динамизму. Другие, однако, будут испытывать серьезные трудности из-за недостатка реальных конкурентных преимуществ и утраты протекционизма. Традиционные способы достижения согласия между крупным бизнесом, рабочим классом и политиками становятся в Италии едва ли возможными. Европейская либерализация, особенно для Италии, делает неизбежным (а следовательно, и возможным) создание новых условий. Значительные перемены в политике Италии, однако, еще впереди.

На примере Италии можно проследить, какие преграды для развития создаются в стране, правительство которой недостаточно успешно выполняет свои обязанности, а компании вынуждены действовать в обход. Ниже приводятся некоторые из проблем, стоящих и перед итальянскими фирмами, и перед правительством Италии на пути к дальнейшему развитию.

*Развитие трудовых ресурсов.* Неформальное обучение и подготовка кадров в области промышленности развиваются в Италии более успешно, чем стандартное образование. Специальные знания приобретаются в семьях и через распро-

странение профессиональных навыков в рамках смежных производств, таких как текстильное, производство одежды, мебели и оборудования.

Способность к совершенствованию существующих производств требует более фундаментального подхода к подготовке кадров. Для поддержания профессионального обучения на работе необходимо повысить уровень подготовки в области математики, компьютеров и в других базовых областях. Создание в Италии резерва кадров, получивших более высококачественное стандартное образование, послужит предпосылкой для успешного развития в новых областях экономики. Страна нуждается в высокообразованных инженерах и ученых, а также других квалифицированных специалистах.

Дальнейший прогресс итальянской промышленности потребует серьезных мероприятий по подъему государственного образования и, возможно, по созданию новых частных университетов, как в Японии или Германии. Есть большие возможности для совершенствования системы образования на уровне университетского и послеуниверситетского образования. Имеются прекрасные школы и факультеты, но их недостаточно. Университетские программы не во всем отвечают высоким требованиям и недостаточно отражают современный уровень знаний и новые области науки. Магистерские программы не развиты, а программы докторантуры почти отсутствуют. Недостаточен выпуск специалистов по наиболее важным направлениям.

Развитие трудовых ресурсов не должно, однако, оставаться лишь прерогативой правительства. Итальянским компаниям следует уделять больше внимания инвестициям и поддержке процесса улучшения государственного и частного образования. Они должны также создавать больше внутренних учебных программ, которые дополняли бы функции школ. Государственная система наиболее эффективна для преподавания общих дисциплин. Корпоративное обучение и усилия учебных ассоциаций должны быть направлены на изучение ограниченных областей знания и овладение узкими специальностями, необходимыми в отдельных отраслях производства.

*Научные исследования и разработки.* В Италии доля затрат на научные исследования в процентах от валового внутреннего продукта – самая низкая из всех развитых стран. Она намного ниже, чем в Германии, Франции, Великобритании, Швеции и Нидерландах (см. табл. 13-1). Развитие итальянской промышленности (и ее сегментов) в общем не требует значительных затрат на науку. Итальянские фирмы интенсивно и успешно перенимают и улучшают уже созданные технологии.

Однако для продолжения повышения конкурентоспособности и успешного конкурентирования в новых отраслях компаниям и предприятиям требуются более глубокие научные исследования. Умелая адаптация иностранных технологий сможет поддерживать итальянскую промышленность, но лишь определенное время. В конце концов ей понадобятся обновление основных способов производства, а также технологическая основа новых отраслей.

Научный истеблишмент Италии менее обеспечен и менее развит, чем в других передовых странах. Университетская наука нескоординирована. Оборудование не соответствует мировым стандартам. Капиталовложения в научные исследования ниже, чем в других упомянутых здесь странах. По финан-

**Таблица 13-1. Оценка общих затрат на научные исследования и разработки в % к валовому национальному продукту в отдельных странах в 1975–1987 гг.**

| Страна         | 1975 г. | 1977 г. | 1979 г. | 1981 г. | 1983 г. | 1985 г. | 1987 г. |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Швеция         | 1,7     | 1,8     | 1,9     | 2,2     | 2,5     | 2,8     | 3,0     |
| Япония         | 2,0     | 2,0     | 2,3     | 2,6     | 2,8     | 2,9     |         |
| Германия       | 2,2     | 2,1     | 2,4     | 2,4     | 2,5     | 2,7     | 2,8     |
| США            | 2,3     | 2,3     | 2,3     | 2,4     | 2,7     | 2,8     | 2,6     |
| Великобритания | 2,2     | *       | *       | 2,4     | 2,3     | 2,2     | 2,4**   |
| Франция        | 1,8     | 1,8     | 1,8     | 2,0     | 2,3     | 2,3     | 2,3     |
| Швейцария      | 2,4     | 2,3     | 2,4     | 2,3     | 2,3     | *       | *       |
| Нидерланды     | 2,0     | 1,9     | 1,9     | 2,0     | 2,0     | 2,1     | *       |
| Норвегия       | 1,3     | 1,4     | 1,4     | 1,3     | 1,4     | 1,5     | 1,9     |
| Финляндия      | 0,9     | 1,0     | 1,0     | 1,2     | 1,3     | 1,5     | 1,7     |
| Бельгия        | 1,3     | 1,3     | 1,4     | *       | 1,5     | *       | *       |
| Италия         | 0,9     | 0,9     | 0,8     | 1,0     | 1,1     | 1,4     | 1,5     |
| Канада         | 1,1     | 1,1     | 1,1     | 1,2     | 1,3     | 1,4     | 1,4***  |
| Австрия        | 0,9     | *       | *       | 1,2     | 1,2     | 1,3     | 1,3     |
| Австралия      | *       | *       | *       | 1,0     | 1,0     | 1,1     | *       |
| Ирландия       | 0,8     | 0,8     | 0,7     | 0,7     | 0,7     | 0,8     | *       |
| Испания        | 0,4     | *       | 0,4     | 0,4     | 0,5     | 0,5**   | *       |
| Корея          | *       | *       | *       | *       | 1,1     | *       | *       |
| Сингапур       | *       | *       | *       | *       | *       | 0,5**   | *       |
| Тайвань        | *       | *       | *       | *       | *       | 1,1     | *       |
| ОЭСР в целом   | 1,9     | 1,8     | 1,9     | 2,0     | 2,2     | 2,4     |         |
| ЕЭС в целом    | 1,6     | 1,6     | 1,6     | 1,8     | 1,8     | 1,9     |         |

\* Нет данных.

\*\* Данные за 1984 г.

\*\*\* Данные за 1986 г.

**Примечание:** За национальный продукт принят показатель валового внутреннего продукта для одних стран и валового национального продукта — для других. Практически разница между ними невелика и не имеет большого значения для сравнения затрат на научные исследования и разработки.

**Источник:** International Science and Technology Data Update 1988. — Wash., 1988; OECD/STIID Data Bank. — 1987. — Apr.

сируемым правительством научным исследованиям Италия отстает от других развитых стран в процентном отношении к валовому внутреннему продукту, но это самый высокий процент общих государственных затрат на научные исследования среди развитых стран, изученных нами (см. табл. 12-1), так как вклад частного сектора чрезвычайно низок. Частные затраты на научные исследования в процентах от ВВП в США в 2,6 раза выше, в Германии и Швеции — примерно в 3 раза, в Японии — почти в 4 раза выше, чем в Италии. Итальянским фирмам потребуется упряжающими темпами осваивать новые технологии, чтобы удержать позиции против усиливающихся конкурентов из стран Азии,

Испании и т.д. Компании должны разрабатывать более жесткие внутренние исследовательские программы в дополнение к исследовательским учреждениям, финансируемым промышленными ассоциациями, и исследованиям, проводимым университетами по контрактам. Бюрократические препятствия, ограничивающие взаимодействие между университетскими исследовательскими центрами и промышленностью, должны быть устранены.

*Инфраструктура.* Существующая в Италии инфраструктура препятствует повышению конкурентных преимуществ во многих отраслях. Плохо оснащенные порты, аэропорты, системы связи, как и архаичная система финансовых расчетов, никому не выгодны. Частые забастовки делают жизненно важные службы ненадежными. Расходы компаний неоправданно завышены. Успешное развитие производства, предъявляющее требования к материально-техническому обеспечению и другим аспектам инфраструктуры, затруднено.

Прогресс в экономике Италии будет зависеть отчасти от консенсуса в отношении необходимости изменить такое состояние дел. Отчасти решает проблему увеличение инвестиций. Соглашение с "АТ энд Т" на миллиарды долларов, подписанное в 1989 году и предусматривающее совершенствование телефонной системы Италии, — многообещающий шаг, и усилия такого рода могут быть расширены. Быстрому улучшению инфраструктуры также будут способствовать действия, интенсифицирующие конкуренцию. Вновь образованные предприятия будут побуждать к конкуренции государственные фирмы. Итальянские предприниматели быстро улучшат ситуацию, если получат такую возможность, что можно видеть на примере телевидения. Новые частные телевизионные сети не только отвечают нуждам потребителя, но и подталкивают государственную сеть к улучшению своей работы.

В некоторых областях инфраструктуры для сколько-нибудь существенного улучшения может потребоваться приватизация государственных фирм. Для итальянцев, однако, особенно важно понимать, что приватизация не принесет полной выгоды, если не будет проводиться методами, обеспечивающими конкуренцию.

*Финансовый рынок.* Хотя в Италии существуют мощные финансовые фонды, структура итальянского финансового рынка порождает серьезные препятствия для подъема уровня промышленности. Миланский рынок ценных бумаг слабо развит и неэффективен. Стоимость ценных бумаг может определяться несколькими крупными инвесторами. Несовершенство рынка выгодно для небольшого числа финансовых групп. Большинство итальянских предпринимателей не хотят иметь ничего общего с публичным рынком, и их компании остаются частными. Средние итальянские компании испытывают трудности в привлечении средств для расширения своих конкурентных преимуществ, инвестирования за рубежом или внедрения в смежные отрасли, для чего потребовались бы значительные капиталы.

Слабо развитый финансовый рынок не только тормозит прогресс в существующих отраслях, но также ограничивает возможности для развития новых, требующих интенсивных вложений отраслей, которые могли бы поглощать трудовые ресурсы, высвобождающиеся в результате роста производительности

и сдачи позиций конкурентам из НИС. Только государственные фирмы и несколько финансовых групп в состоянии мобилизовать необходимые ресурсы, чтобы начать деятельность в таких отраслях. В результате итальянские предприятия, если они вообще представлены в капиталоемких отраслях, склонны придерживаться защищенного внутреннего рынка и редко оказываются достаточно динамичными, чтобы достичь успеха на международном уровне.

Банковская система Италии также нуждается в совершенствовании. Многие итальянские банки препятствуют значительным долгосрочным займам. Большинство займов краткосрочные. Сочетание регулирования, защиты от иностранной конкуренции и государственной собственности почти сводит на нет конкуренцию между банками и вызывает их крайнюю неэффективность, а об обновлении не может быть и речи. Международные позиции итальянских банков, соответственно, слабы, и их будущее успешное функционирование на международном уровне останется маловероятным без реальной внутренней конкуренции. Итальянские банки стремятся избегать риска, и наибольшая часть банковского капитала направляется на правительственные проекты или крупным группам. Доступность к долгосрочному капиталу наиболее динамичных итальянских фирм ограничена.

В Италии также чрезвычайно скуден венчурный капитал. Рынок венчурного капитала возник недавно и сильно отстает от американского и британского. Значительная часть такого капитала вообще не вкладывается в новые предприятия из-за боязни риска.

Несколько крупных корпораций, финансовых холдинговых компаний, таких как группы ФИАТ, "Де Бенедетти" и "Феруччи", превратились в конгломераты и вкладывают средства во множество не связанных с ними предприятий. Покупка и продажа долей в компаниях имеет место среди относительно узкого круга лидеров бизнеса и редко подвергается тщательным проверкам со стороны акционеров. Эти группы, при их современной структуре, слишком многопрофильны, чтобы предоставлять значительные конкурентные преимущества своим дочерним компаниям, кроме доступа к капиталу.

Для Италии будет затруднительным движение к экономике с расширенными и многообразными конкурентными преимуществами при отсутствии дальнейшего развития ее финансового рынка. Доступ к капиталу должен быть расширен, а инвестиции надо размещать более открыто и рационально. Регулирование деятельности банков должно позволить им предоставлять больше долгосрочных кредитов. Чтобы итальянские банки имели возможность сохранения, и уж тем более — укрепления своих позиций, следует стимулировать конкуренцию между ними, прежде чем произойдет либерализация европейского рынка. Итальянский рынок ценных бумаг необходимо трансформировать в эффективный рынок, расширяя и углубляя современные преобразования. Для того чтобы поддержать инвесторов и привлечь предпринимателей, следует установить требования по раскрытию фирменной информации, разработать правовые нормы, регулирующие внутреннюю торговлю, и установить более строгий контроль со стороны Комиссии по ценным бумагам (CONSOB). Необходимо расширять возможности венчурного капитала.

Более открытый, доступный для наблюдения, менее централизованный

рынок акционерного капитала создаст новое поколение средних и крупных итальянских компаний. Такие перемены также предохранят хорошо организованные итальянские компании от поглощения и будут стимулировать более рациональную диверсификацию. Европейская либерализация может облегчить крупным итальянским компаниям привлечение капитала извне. Однако для финансирования мелких и средних фирм, столь важных для экономического прогресса Италии, требуется обеспечить более эффективное функционирование рынка капитала внутри страны.

*Наличие капитала.* Дальнейшее развитие промышленности в Италии будет сдерживаться относительно высокой стоимостью капитала, особенно для мелких и средних фирм. Они сталкиваются с более высокими реальными процентными ставками, чем крупные фирмы, имеющие куда более благоприятный доступ к банковской системе. Изменение итальянского рынка капитала в сторону большей открытости поможет снизить цену инвестиций для промышленности. Однако прогресс затормозится, если не будут приняты обязательства по снижению государственного дефицита. Покрытие дефицита и обслуживание огромного государственного долга Италии отвлекают средства в государственные облигации и казначейские векселя. Рынок корпоративных облигаций невелик и доступен лишь небольшому числу крупных компаний. Снижение дефицита важно для высвобождения капитала, который мог бы быть выгодно вложен в повышение производительности.

*Государственная собственность.* Итальянская промышленность неконкурентоспособна на международном уровне практически во всех отраслях, в которых государственный сектор является основным потребителем, поставщиком или производителем. Значительная часть итальянской экономики находится в собственности или под управлением государства. Проблемы инфраструктуры и правительственных служб описаны выше. В государственном секторе лишь немногие предприятия реально конкурентоспособны на внешнем рынке. В государственную собственность в промышленности часто переходят несостоятельные компании, которые редко приводят к появлению конкурентного преимущества.

За государственную собственность приходится платить трижды. Во-первых, низкой эффективностью и недостатком динамизма. Производительность итальянской экономики понижена. Во-вторых, неблагоприятным воздействием неэффективного производства на отрасли, которые вынуждены покупать продукцию предприятий государственного сектора. В-третьих, недостаточным уровнем спроса со стороны государственных компаний-потребителей. Итальянская промышленность редко успешно конкурирует на международном рынке в отраслях, в которых основным потребителем является государство: в производстве медицинских товаров и услуг, транспортном оборудовании, производстве и передаче энергии, телекоммуникациях и обороне. Государственные фирмы и итальянские власти часто нарушают принципы "хорошего покупателя" — они слишком медлительны в нововведениях, по ассортименту и требованиям к качеству отстают от других стран, оказывают широкое политическое воздействие на принятие решений по закупкам, слишком многие закупки делают при отсутствии конкуренции.

В интересах прогресса итальянской экономики необходимо сокращение государственного сектора. Пути проведения приватизации должны способствовать созданию здоровой внутренней конкуренции, а не замещению государственной монополии монополией частной. Это означает, что государственные фирмы не должны быть проданы конкурентам или фирмам, которые затем расчленият их, чтобы, в свою очередь, продать конкурентам. Там, где государственная собственность будет сохранена, преобразование деятельности в направлениях, описанных в главе 12, принесет серьезные выгоды для других отраслей.

*Регулирование.* Регулирование в Италии сопряжено с неоправданными издержками и препятствует обновлению. Ирония заключается в том, что, несмотря на свою зарегулированность, продукция итальянской промышленности ненадежна, охрана окружающей среды находится на невысоком уровне, и итальянский потребитель не обеспечен высококачественным сервисом и более широким выбором. Слишком часто регулирование снижает конкуренцию и приводит к протекционизму.

Регулирование в Италии будет более эффективным, если сместится в сторону установления высоких стандартов в области социальных нужд, создания стимулов к общественному согласию, то есть если осуществится переход от прямого вмешательства к совместному ведению дел. Регулирование, которое даст возможность обновления и конкуренции вместо защиты существующих продуктов и производителей, будет чрезвычайно полезным. Регулирующие органы должны обладать законной властью, которая обеспечит им некоторую независимость от политического процесса. Преобразование функций регулирования должно быть четко организовано и ускорено.

*Конкуренция.* Экономика Италии наглядно демонстрирует значение конкуренции на внутреннем рынке для достижения международного успеха. Италия конкурентоспособна в тех отраслях, где имеется множество внутренних конкурентов и интенсивна местная конкуренция: в производстве керамической плитки, обуви, одежды, тканей, мебели, макаронных изделий и многих других товаров. Италии в редких случаях удастся достичь международного успеха в отраслях, где отсутствует внутренняя конкуренция или где конкуренция усиленно сдерживается правительственной политикой или неформальными соглашениями, к примеру в государственном секторе или банковском деле. В таких отраслях фирмы могут быть рентабельны благодаря благоприятным местным условиям или доминирующим позициям на итальянском рынке, но большинству из них недостает реальной конкурентоспособности на международном уровне.

Без расширения конкуренции итальянская промышленность столкнется с возрастающими трудностями. Италия — одна из немногих развитых стран, в которых отсутствуют антитрестовские законы. В настоящее время таким законам придается приоритетное значение, равно как и устранению регламентирующих документов, которые ограничивают приход новых участников в рыночную сферу и приводят к фактическому образованию картелей. Слияния среди ведущих итальянских компаний должны быть запрещены. Приватизацию государственных фирм следует осуществлять так, чтобы конкуренция усили-

валась, а не прекращалась. Например, когда компания "Альфа Ромео" была продана ФИАТ, динамизм итальянской промышленности был поставлен под угрозу.

Существует реальный риск, что политика Италии будет развиваться в направлении усложнения этой проблемы, а не ее разрешения. По мере глобализации промышленности и углубления европейской интеграции многие в Италии выступают за расширение рамок конкурентности итальянских фирм. Этим прежде оправдывали объединения ведущих итальянских компаний. По причинам, изложенным выше, слияние местных предприятий, которые устраняют эффективную конкуренцию, является серьезной ошибкой для Италии. Оптимальное решение для итальянских фирм – расширять масштабы деятельности, выходя за пределы страны, и один из способов сделать это – увеличивать зарубежные приобретения. Интенсивная внутренняя конкуренция между предприятиями мирового уровня создает наиболее мощные и устойчивые конкурентные преимущества.

*Региональная политика.* Многие страны в своем экономическом развитии сталкиваются с региональными диспропорциями, и Италия не является исключением. В течение длительного периода региональная политика, в том числе в области материальных ресурсов, направлялась на ликвидацию разрыва между Севером и Югом страны. В целом это не удалось. В проведении политики упор делается на использование субсидий, чтобы привлечь итальянские фирмы к размещению в южной части страны своего производства. Прежде всего речь идет о крупных производствах, таких как автомобильная, химическая и сталелитейная промышленность. Изолированные заводы и другие предприятия, не связанные со сложившимися промышленными кластерами и испытывающие там недостаток в соответствующих кадрах, инфраструктуре и поставщиках, имеют немного шансов достичь конкурентных преимуществ<sup>3</sup>.

Более эффективный подход к созданию и стимулированию промышленности в южных регионах предполагает формирование там кластеров. Рентабельные предприятия вырастают из существующих или новых скоплений компаний, опыта, а также родственных и поддерживающих производств. В южной части страны возможно формирование кластерных групп, связанных с пищевой промышленностью и туризмом. Это ограничивается только двумя возможными направлениями. Правительственная поддержка тогда могла бы принять форму содействия специализированным учебным заведениям, исследовательским центрам в местных университетах, специализированной инфраструктуре и экспорту. Следует создавать побудительные мотивы для расположения поблизости поставщиков и родственных производств.

Политика итальянского правительства будет также более эффективной, если произойдет переход от прямого субсидирования к поощрительным налогам, зависящим от способности приносить прибыли. Слишком часто субсидии направляются предприятиям, имеющим небольшие перспективы в этом отношении.

*Структура и стратегия компаний.* Чтобы сохранить и расширить свои конкурентные преимущества, итальянским компаниям придется развивать стратегию и подход к управлению в дополнение к проведению крупных мероприя-



тий по развитию трудовых ресурсов и научных исследований, как это уже описано выше. Управленческий стиль прошлых лет приносил успех в малых и средних компаниях. Высокий уровень приверженности бизнесу, ориентация на семейные структуры и гибкость должны быть сохранены и дополнены более профессиональными управленческими структурами. Привлечение высокообразованных менеджеров, внедрение современных информационных технологий и более строгий контроль позволяют итальянским компаниям перекрыть те масштабы и уровень сложности, которые могли бы быть доступны для персонального руководства. Без более профессиональной управленческой структуры итальянские компании не способны развиваться или сталкиваются с серьезными трудностями.

Итальянским компаниям потребуется перейти к более глобальным стратегиям. Во многих отраслях для поддержки и расширения конкурентных преимуществ будут необходимы хорошо развитые иностранные посреднические связи, а в некоторых случаях – иностранное производство. Альянсы с иностранными фирмами, вовлечение многих итальянских компаний в сделки, прельщающие ограниченностью требуемых вложений, сами по себе не являются перспективным решением проблем. Итальянские фирмы должны контролировать собственную судьбу и развивать изнутри ценные свойства и профессионализм, которые необходимы для конкурентного преимущества, или они никогда его не достигнут. Альянсы могут быть хорошим переходным этапом или использоваться для достижения специфических целей, но их как таковых недостаточно для формирования долговременной стратегии<sup>4</sup>.

Наконец, итальянские фирмы рискуют повторить ошибки фирм других стран в процессе отраслевой диверсификации. Доказано, что бессистемное разделение фирм в долговременной перспективе ведет к несостоятельности. Неэффективность итальянского рынка капитала и искусственное сдерживание конкуренции в прошлом делали конгломераты жизнеспособными. Но времена быстро меняются. Итальянские финансовые группы должны от состояния конгломератов перейти к концентрации немногих тесно связанных предприятий, которые смогут достичь мирового уровня. Их размеры не важны для конкурентного преимущества. Следуя новому курсу в бизнесе, средние по размерам итальянские компании должны концентрировать свои усилия на тесно связанных отраслях и противостоять соблазну внедряться в не связанные со своей специализацией сферы, как бы быстро они ни развивались. Например, вхождение "Бенеттон" в финансовые службы и "Берлускони" в розничную торговлю из сферы телевидения – весьма проблематично. Наоборот, стремление "Феруччи – Монтэдисон" конкурировать на мировом уровне в основном производстве представляет прекрасный пример для итальянской промышленности.

## ШВЕЦИЯ

Швеция пришла к инновационной стадии экономики, когда прорыв в развитии технологий обусловил усложнение форм конкурентоспособности и внедрение передовых способов производства. Производительность стабильно по-

вышалась, особенно в промышленности, и вместе с ней наступило экономическое процветание. Для шведской экономики характерны развитые кластеры, и фирмы в состоянии удерживать конкурентные позиции во множестве отраслей. Крупные капиталовложения направляются на научные исследования и разработки. Обширные международные связи предоставляют прочные преимущества необычайно большому числу крупных многонациональных компаний Швеции. Высокими темпами, по сравнению со многими странами, осуществляется структурная перестройка отраслей, чувствительных к ценовым факторам.

Тем не менее шведская экономика попала в некотором роде в ловушку. Подобно другим небольшим странам, таким как Швейцария, позиции Швеции слабы в области потребительских товаров, международного сервиса и в других крупных секторах. Механизм развития экономики, весьма важный для ускорения роста производительности, не разработан. Со времен второй мировой войны сформировалось совсем немного новых интернациональных фирм. Процесс обновления замедлен и ограничен относительно узким кругом отраслей — шведские фирмы редко преуспевают в отраслях с коротким жизненным циклом выпускаемой продукции. Обширный государственный сектор задерживает развитие частного сектора в крупных и важных областях.

Традиционные для Швеции отрасли не развиваются, а некоторые производства, ориентированные на сырье, сокращаются. Шведская экономика характеризуется необычайной для развитой страны зависимостью от фактора цен. В большинстве базовых отраслей, ориентированных на потребительские товары, девальвация замедляет разрушение экспорта. Рабочая сила, высвобождающаяся в результате промышленной реконструкции, поглощается государственной службой. Однако это равновесие находится под угрозой. Общий рост производительности идет вяло.

Швеция представляет собой пример страны, в которой некоторые аспекты принятой политической ориентации и некоторые национальные ценности могут стать несовместимыми с факторами, определяющими дальнейшее экономическое развитие. Задача состоит в том, чтобы избежать такого развития событий, которое может в итоге привести к относительному снижению уровня жизни. Ниже изложены некоторые из проблем, стоящих перед шведскими фирмами и правительством.

*Политические рамки.* Одним из основных инструментов улучшения международных позиций шведской промышленности является снижение валютного курса, поддерживающее экспорт в некоторых отраслях. Предмет дискуссий по проблемам конкурентоспособности в Швеции составляют также заработная плата и цены на электроэнергию. Акцент на этих вопросах, однако, чересчур сужает представление о национальной модели конкурентоспособности, сводя проблему к ценовому фактору. Пока этому фактору придается такая важная роль в отраслях, ориентированных на сырье, процесс подъема и расширения экономической базы Швеции будет замедляться. И правительство, и промышленные круги должны выдвигать расширенные программы повышения конкурентного преимущества. Без этого давление на шведскую промышленность будет продолжаться.

*Инвестиции в создание факторов.* Передовая страна, такая как Швеция, не может поддерживать относительное экономическое благополучие, если качественный уровень ее факторного ресурса не будет расти так же быстро, как в других развитых странах. Темпы инвестиций должны возрастать. Система образования не может более обеспечивать превосходство, принимая во внимание прогресс других стран. Необходимы более высокая специализация в образовании, а также придание большего приоритета жизненно важным направлениям, таким как программное обеспечение ЭВМ, вычислительные методы и новые материалы. Недостаток высококвалифицированных рабочих и технического персонала сдерживает повышение уровня экономики.

Правительство Швеции не может само решить эту проблему, хотя и пытается взять на себя слишком большую роль. Крупные государственные средства, предназначенные на исследования, требуется направлять в университеты, вместо того чтобы распределять их через правительственные программы. Шведские фирмы заинтересованы в дальнейшем увеличении своих вложений в развитие трудовых ресурсов и технологии. Должны также быть увеличены совместные инвестиции в развитие производительных сил с участием потребителей, поставщиков и связанных с ними отраслей.

*Условия спроса.* Формирование нового бизнеса в Швеции будет замедленным без совершенствования условий спроса на потребительские товары и услуги. Налоговая политика, снижающая покупательную способность в отношении более совершенных потребительских товаров, сдерживает развитие требовательного спроса в этих отраслях. Именно такую неблагоприятную роль правительство играет в области услуг, что ограничивает потребительский выбор и блокирует формирование новых предприятий. Также лимитирующую роль играет запрещение рекламы и других современных методов маркетинга.

Швеция обладает некоторыми потенциальными преимуществами в бизнесе и обслуживании потребителя (распространенное среди населения владение иностранными языками, нейтралитет, хорошая репутация в автоматизации сферы обслуживания, а также наличие группы крупных шведских многонациональных компаний), чтобы создавать базу зарубежного спроса. ИКЕА, международная компания, торгующая мебелью, является хорошей иллюстрацией того, что Швеция может преуспеть в сервисе на международном уровне и получать прибыль в промышленности. С возрастанием внутреннего спроса и созданием более благоприятных условий для формирования нового бизнеса база шведской экономики могла бы расшириться.

*Роль государственного сектора.* Учитывая имеющий место в Швеции консенсус по вопросу о крупном государственном секторе, всеобщая приватизация представляется нереальной. Вместо этого следует сосредоточить усилия на совершенствовании деловой активности и создании гарантий того, что она будет максимально выгодна для шведской промышленности. Каждый шведский государственный орган, в дополнение к его обычным функциям, должен руководствоваться обязанностью действовать такими методами, которые стимулировали бы обновление и динамизм в промышленности. Например, органы, ведающие оснащением систем здравоохранения, должны делать важный акцент на поощрении разработки новой продукции и услуг медицинского профиля.

Повышение производительности в снабжаемых государством отраслях необходимо для поддержания роста эффективности шведской экономики в целом. Движение к приватизации – единственный способ гарантии того, чтобы увеличение производительности и переход к международным масштабам деятельности, контролируемые ныне государством, постоянно поощрялись. В этом отношении позитивным шагом является частичная приватизация принадлежащего государству конгломерата "Прокордия". В этом заключается существо дебатов о приватизации и других изменениях роли государственного сектора, происходящих в социал-демократической партии.

Существует еще одна причина, требующая сокращения размеров государственного сектора. Шведские фирмы разворачивают производство за пределами страны из-за недостатка квалифицированных кадров, в то время как значительные резервы шведской рабочей силы заняты на государственных предприятиях с относительно низким уровнем эффективности. Такое положение дел не только сдерживает нынешнюю производительность, но и осложняет возможности ее дальнейшего увеличения. Если шведская экономика действительно стремится к подъему, трудовые ресурсы должны перетекать из государственного сектора в другие сферы.

*Мотивация.* В Швеции цели отдельных лиц и фирм определяются внешними условиями, которые формируют скромные экономические устремления. Налоговые ставки чрезвычайно высоки, а социальные условия не способствуют достижению благополучия посредством предпринимательства. Рабочие и менеджеры дисциплинированы, квалифицированы, их работа эффективна, но им иногда не хватает желания идти на риск и открывать новые возможности, столь необходимые для создания и повышения конкурентных преимуществ.

Налоговая политика, однако, может измениться, и конструктивный диалог в Швеции уже начат. Сокращение государственного сектора необходимо отчасти и для снижения налоговых ставок. Помимо этого существуют другие, но более сложные меры: более широкое использование акционирования в промышленности и увеличение зависимости оплаты от квалификации и личного вклада сотрудника. Стремление некоторых шведских компаний продавать своим служащим облигации, конвертируемые в акции, до сих пор вызывавшее возражения многих шведских профсоюзов, на самом деле является позитивной тенденцией. Еще один признак прогресса – дискуссия об ограничении необлагаемых налогом резервов, которое сделало бы более напряженными условия деятельности шведских фирм.

*Конкуренция.* Возможно, наиболее значительный сдерживающий фактор для развития промышленности в Швеции – постепенное затухание конкуренции на внутреннем рынке. Несмотря на то что открытый внутренний рынок и глобальная стратегия отчасти заменяют внутреннюю конкуренцию в некоторых отраслях экономики Швеции, ее динамизму наносится ущерб. Процесс обновления и развития шведской промышленности едва ли возможно ускорить, не повернув в противоположное направление происходящий ныне сдвиг к кооперации между местными конкурентами. Для Швеции характерна чрезмерная терпимость к слияниям, объединениям и негласной координации. Здесь руководствуются ощущением, что благополучие может быть обеспечено достаточно

тесным сотрудничеством. Промышленные круги придерживаются простого решения: покупать местных конкурентов, вместо того чтобы обходить их за счет обновления, что продвинуло бы национальную промышленность в целом (посредством упрочения производительных сил, развития поставляющих отраслей и других мероприятий, описанных в гл. 3 и 4).

Антитрестовские меры применяются в Швеции к местным производствам, но не относятся к международным отраслям. Цель такого подхода – желание помочь шведским фирмам достичь крупных размеров, для того чтобы облегчить им конкуренцию на международном рынке. Думается, это ошибочная позиция и для страны, и для шведских фирм. Концепция национального лидера несостоятельна даже для небольших стран. Шведская экономика выиграет от сохранения внутренней конкуренции и от того, что более открытыми станут поощряемые внутренние отрасли, такие как сфера услуг.

*Формирование нового бизнеса.* Еще одна важная проблема шведской промышленности – формирование нового бизнеса как в виде новых фирм, так и через уже существующие шведские компании. Швеции необходимо расширить круг отраслей, достигающих международного успеха. Без новых отраслей и создаваемых ими рабочих мест благосостояние Швеции будет ущербным.

Для укрепления предпринимательства необходим серьезный пересмотр шведской налоговой политики. Уровень доходов, остающихся после уплаты налогов, недостаточен для того, чтобы побуждать предпринимателей идти на риск создания новой компании, особенно из-за невысокой социальной престижности этого рода деятельности. Правила налогообложения усложняют для предпринимателя возможность обеспечить собственное благосостояние, создавая компанию, и побуждают владельцев появившихся компаний без промедления продавать их крупным фирмам.

В правительственной политике следует руководствоваться нуждами малых и небольших предприятий. Необходимы, например, побудительные мотивы для разворачивания подлинного рынка частного венчурного капитала. Нынешняя его система, широко администрируемая государственными органами, бюрократична и неэффективна. Проводимая деловыми кругами и правительственными лидерами кампания по разъяснению важной роли новой промышленности будет способствовать изменению представлений о престиже и стимулировать предпринимательство. В настоящее время в Швеции есть некоторые признаки того, что нынешние выпускники университетов стали более интересоваться предпринимательством. Такое развитие событий следует поддерживать, чтобы социальная напряженность не затормозила его, а также чтобы начинающие предприниматели не искали приложения своим силам за пределами Швеции.

*Стратегия компаний.* Шведские фирмы исключительно интернациональны, и это идет им на пользу в плане поддержки конкурентных преимуществ на мировом рынке. В то же время возрастает риск того, что, увлекаясь глобальными масштабами, шведские компании упустят внутреннюю базу. Глобальная стратегия дополняет и расширяет конкурентные преимущества, но редко создает их. Нововведения же зависят от благоприятных внутренних условий.

Отчасти из-за недостатка квалифицированного персонала (о чем уже гово-

рилось) фирмы демонстрируют стремление переносить производство за границу и не делать инвестиций в повышение уровня шведской экономики. В результате способность к обновлению уменьшается и усиливается сдержанность в создании новых предприятий. Для обеспечения динамизма любой фирме необходима реальная внутренняя основа. Для Швеции это важно, так как ее ведущие компании, будучи в высокой степени интернациональными, остаются, тем не менее, шведскими.

*Выбор ценностей.* Естественно, подобные перемены могут вступить в противоречие с некоторыми глубоко укоренившимися национальными ценностями Швеции, такими как перераспределение доходов, эгалитаризм, традиционная приверженность социальному благополучию, кооперация вместо конкуренции и признание важной роли государства. Пока эти ценности совместимы с повышением экономического благосостояния. Однако все возрастающее развитие международной экономики может заставить шведский народ выбирать между сохранением этих достижений во всех отношениях и поддержанием привычного уровня жизни.

Существующая в Швеции шкала ценностей сводит к минимуму риск перехода страны к той экономической стадии изобилия, которая породила серьезные проблемы для США, Германии и Швейцарии. Пока для сохранения инновационного состояния экономики они сдерживают динамизм. Некоторые национальные ценности (как, например, приверженность безопасности и охране окружающей среды) будут укреплять позиции в международной конкуренции. Другие (перераспределение доходов, эгалитаризм и ведущая роль государственного сектора в сфере услуг) могут ограничивать дальнейшее развитие. В Швеции заметны некоторые интересные признаки перемен, и перспективы нового периода развития шведской промышленности смотрятся в более светлых тонах.

## ЯПОНИЯ

В течение послевоенного периода Япония совершила выдающийся переход от стадии факторов к стадии инноваций.

Происходит развитие стратегии японских компаний от конкуренции в области цен к конкуренции современных товаров и технологических процессов. Япония, как никакая другая страна, иллюстрирует процесс развития промышленности. Совокупность определяющих факторов обуславливает необычайный динамизм и обновление во многих отраслях экономики Японии. Страна использует положительный эффект "ромба", когда одна конкурентоспособная отрасль стимулирует другую и повышает уровень спроса. Тем самым расширяется круг эффективно работающих отраслей.

Нынешнее повышение курса иены способствует расширению предпосылок для создания конкурентных преимуществ японской промышленности. Все больше и больше компаний используют в конкурентной борьбе специализацию, передовые технологии производства и повышение производительности. Возможно, важную роль сыграло то, что валютный шок ускорил принятие япон-

скими компаниями подлинно глобальной стратегии, а в этой части развитие прежде шло крайне медленно. Во многих отраслях японской промышленности быстро развивается прямое иностранное инвестирование, которое способствует повышению производительности, выводя за пределы страны менее сложные виды деятельности. Это не только помогает преодолевать протекционизм, но и делает японскую экономику менее уязвимой для фактора внутренних цен. Это также позволяет японским фирмам лучше конкурировать в отраслях, где важна территориальная близость.

В Японии растут личные доходы. Внутренний спрос на многие товары до сих пор ограничивался жилищными условиями и недостатком свободного времени. В ведущих японских компаниях, поощряемых на это правительством, уже происходит сокращение длительности рабочего дня, и такие перемены будут содействовать существенному подъему отраслей, связанных с досугом<sup>5</sup>. Рост числа собственников, имеющих второй дом, наряду с бумом по реконструкции существующих домов и квартир (в Японии это называют "rehousing") создает новые условия спроса на мебель и товары для дома. Кроме того, имеется более чем достаточно возможностей для создания резерва рабочих мест, способного поглотить любое количество рабочей силы, высвобождаемой в результате иностранных инвестиций, увеличения импорта и роста производительности. Масштабы прямого вмешательства правительства в экономику заметно сокращаются, и это логично.

Продолжающееся на таких позитивных основах оздоровление японской экономики в среднесрочной перспективе не подлежит сомнению. Наиболее напряженная ближайшая проблема для Японии связана со значительной частью экономики, являющейся непродуктивной, сдерживающей общую производительность в стране. В дальней перспективе перед такой страной, как Япония, стоит фундаментальная проблема – как избежать движения к стадии изобилия. Поскольку накапливаются прибыли, долги выплачиваются и благосостояние растет, происходит процесс, последствия которого можно видеть в истории экономики таких стран, как Германия, США и Великобритания. Скорость роста производительности японской экономики в целом и промышленности в частности уже заметно падает.

Япония представляет собой иллюстрацию насущных проблем, стоящих перед страной с высокоэффективной экономикой, стремящейся сохранить основу этих успехов и продолжать процесс развития. Вот некоторые из них.

*Образование.* Экономический рост требует развития трудовых ресурсов. Должны быть усовершенствованы системы среднего и в особенности профессионального и университетского образования. Хотя система образования до сих пор успешно обслуживала промышленность Японии, будущее потребует все более и более квалифицированных рабочих, новых профессиональных навыков для новых производств и расширения глобальных подходов. Японские служащие и менеджеры должны совершенствоваться в программировании, компьютерной технике, международном бизнесе, языках, маркетинге и других областях, составляющих основу промышленности будущего. В области компьютерной техники, например, только 14% начальных школ и 36% средних школ имели более одного компьютера в 1987 году, тогда как уже в 1984 году в США

их имели 85 и 92% школ, соответственно, и в Великобритании – 99 и 100%<sup>6</sup>.

Профессиональная подготовка в рамках компаний, несмотря на ее жизненно важное значение, охватывает только часть работающих в крупных организациях. Она не может заменить университетское и послеуниверситетское профессиональное обучение и заполнить пробел в освоении специальных знаний, необходимых для промышленности.

Жесткий централизованный контроль и стандартизация на всех уровнях японской системы образования до сих пор отвечали интересам страны, но в дальнейшем будут все больше сдерживать экономический прогресс. Учебные программы должны стать более гибкими и приспосабливаться к запросам студентов и потребностям местной промышленности. Существует хорошая университетская база, но стандарты работы университетов должны повышаться, качество преподавания нуждается в улучшении, и содержание учебных курсов должно быть расширено, особенно в нетехнических областях. Наиболее высокая потребность совершенствования университетских программ в области компьютеров. Число учащихся в японских профессиональных учебных заведениях быстро растет. Они играют значительную роль в формировании профессиональных навыков, необходимых для отдельных отраслей, и могут лучше учитывать нужды рынка, чем общее образование. Поэтому деятельность по развитию и существенному повышению качества профессионального образования должна иметь высокий приоритет.

*Научные исследования на базе университетов.* Для обеспечения устойчивого экономического прогресса все более необходимым становится укрепление фундаментальных исследований и исследований во вновь возникающих областях. Научно-исследовательская система Японии должна быть существенно расширена и поставлена вне зависимости от крупных корпораций. Недостающее ее звено – это университетские исследовательские программы. С точки зрения дальнейшего развития всей совокупности исследовательских работ и инновационного процесса необходимость фундаментальных исследований будет возрастать. Университетские исследовательские центры могут также служить потенциальной питательной средой для возникновения новых предпринимательских идей и местом, где высококвалифицированные ученые осваивают проблемы производства.

Японским компаниям следует более активно устанавливать связи с университетами. Проведение исследований совместно с университетскими учеными – явление редкое. Денежные вклады и творческое содействие послужат необходимым дополнением к государственным средствам. В настоящее время начинает разворачиваться научное сотрудничество, например, компьютерный проект TRON (операционная система реального времени "Nucleus"), пока недостаточно эффективный. Университеты, такие как Токийский, вводят курсы, финансируемые компаниями. Усилия такого рода заслуживают распространения.

Составной частью процесса развития университетских учебных программ и научных исследований явится освобождение от ограничений, зачастую довольно строгих, деятельности государственных университетов и их факультетов. Министерству образования, подобно МИТИ, следует освоить более гиб-



кую, менее инструктивную роль. В то же время важно поощрять и поддерживать развитие частных университетов с их свободой эксперимента и нововведений.

*Условия спроса.* Условия спроса возглавляют процесс экономического развития передовых стран. Рост благосостояния Японии сам по себе подстегивает развитие экономики, создавая и расширяя спрос на передовые товары и услуги. В устранении барьеров на этом пути свою роль играет правительство. Расширение свободного времени уже стимулирует развитие новых производств и услуг. И фирмы, и правительство должны стремиться финансировать эти позитивные процессы. Особое значение имеет улучшение жилищных условий, так как оно расширяет спрос на продукцию многочисленных новых производств, которые могут в ближайшем будущем успешно развиваться на международном уровне (например, электронные охранные системы для дома и компактные ванны блоки). Затраты на улучшение условий жизни приносят двойную пользу. Капитальные вложения в такие области, как транспорт, телекоммуникации, здравоохранение, учреждения в сфере культуры и др., не только улучшают жизнь народа, но и форсируют модернизацию в отраслях, поставляющих соответствующее оборудование.

Прочие факторы, ограничивающие условия спроса в Японии, перечислены ниже.

*Система посредников.* Анахроничная система оптовой и розничной торговли в Японии будет все более значительным барьером для выхода на международный рынок зависимых от нее отраслей. К примеру, при производстве расфасованных потребительских товаров японским компаниям придется осваивать мировой опыт маркетинга. В развитии отраслей, опирающихся на каналы посредников, не соответствующие мировому уровню, Японию ожидают трудности. Искусственные препятствия в модернизации систем оптовой и розничной торговли потребуются устранить. Тем самым будет достигнуто прямое повышение продуктивности национальной экономики, а также будут созданы условия для расширения импорта, что может дать аналогичный положительный эффект.

*Здравоохранение.* Система здравоохранения в Японии устроена таким образом, что она снижает скорость обновления в производстве и соответствующей сфере услуг. Эта обширная сфера важна для социального благополучия и эффективности всей экономики, и важность ее будет возрастать, так как перед Японией наиболее остро из всех развитых стран стоит проблема старения. Япония будет сталкиваться с неблагоприятными явлениями в этой области до тех пор, пока обеспечение оборудованием и обслуживанием не станут более эффективными, гибкими и разнообразными. Следует ослабить централизованный контроль. Только тогда поставщики будут выявлять наиболее насущные потребности для достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке.

*Услуги.* Процесс развития в передовых странах отчасти зависит от растущей международной роли услуг. Многие отрасли сферы услуг в Японии успешно развиваются на внутреннем рынке, но не могут занять значительных позиций на международном рынке. Это ограничивает развитие промышленных кластеров и возможности повышения уровня экономики. Японские фирмы, работаю-

щие в области услуг, пользуются возрастающими потенциальными преимуществами благодаря присутствию за границей большого числа японских граждан и японских многонациональных компаний. Однако эти отрасли, к примеру в банковском деле и торговле, пока недостаточно динамичны, чтобы активно расширять иностранную клиентуру.

Чтобы преуспеть в области услуг на международном уровне, требуются не только определенные усилия по обслуживанию иностранных клиентов, но также и лучшее знание языков, более высокая систематизация сервисных функций, углубленное использование информационных технологий (в чем Япония отстает), а также расширение капиталовложений в зарубежные предприятия и подготовка квалифицированного персонала.

Кроме того, исходящие от правительства и другие препятствия, сдерживающие конкуренцию и динамизм в сфере посредничества, в строительстве, финансовом обслуживании и других отраслях услуг, должны быть смягчены, в противном случае они будут мешать международному успеху. К сфере услуг применим тот же самый принцип, что и к промышленности. В отсутствие активной конкуренции и возможностей обновления внутри страны японские фирмы, работающие в области услуг, будут иметь мало шансов достичь успеха за рубежом.

*Непродуктивные отрасли.* Как сказано выше, в Японии представлены два типа экономики. Японская экономика включает в себя одновременно некоторые из наиболее эффективных отраслей в мире, способных динамично развиваться, и обширные области, производительность в которых низка. Выше уже упоминались сферы посредников и розничной торговли. Недостаточно высока производительность многих других отраслей услуг, и среди них гигантская строительная отрасль. В строительстве, как и во многих других отраслях, широко распространены картели и другие явления, препятствующие конкуренции<sup>7</sup>.

Но данная проблема не сводится только к услугам. В области сельскохозяйственного и промышленного производства Япония также значительно отстает от ведущих конкурентов как по производительности, так и по качественным показателям. Многие из этих отраслей по тем или иным причинам изолированы от внутренней и международной конкуренции. Примерами могут служить нефтепереработка, выплавка алюминия, производство табачных изделий, пищевых продуктов, бумаги, волокон и значительная часть химических производств. Во многих из этих отраслей картели для противостояния рецессии и для целей рационализации, санкционированные МИТИ, позволяют выживать неконкурентоспособным предприятиям и решительно блокируют импорт. Лишь немногие из большого числа отраслей, в которых допускается существование картелей, достигают впоследствии значительных позиций на международном рынке.

Наличие таких крупных низкопроизводительных отраслей снижает продуктивность экономики Японии в целом. По средней производительности Япония заметно уступает таким странам, как США и Германия. По данным одного из исследований, в промышленности Японии средняя производительность одного человеко-часа была в 1985 году на 32% ниже, чем в США<sup>8</sup>. Тормозящий эффект

непродуктивных отраслей создает все более серьезные трудности, которые не сможет преодолеть даже быстрое развитие отраслей, конкурентоспособных на международном уровне. Как показано в таблице 7-1, общие темпы роста производительности в Японии невысоки. В итоге страдает уровень жизни в стране.

Одно из действенных средств в этой ситуации – открыть непродуктивные секторы экономики для конкуренции. Другое средство – развитие торговли. Для быстрого подъема производительности Япония должна больше импортировать. Как показано в главе 1, импорт стимулирует повышение производительности во внутренних отраслях, и высвобождает ресурсы (трудовые и финансовые) для расширения более продуктивных производств. Импорт в Японии в 1987 году составлял 6,9% валового внутреннего продукта. Это меньше, чем во всех рассмотренных нами странах, включая США (9,5%). Уровень импорта в японскую экономику сохраняется практически неизменным в течение десятилетий, в то время как в других странах этот показатель значительно возрос. Увеличение масштабов импорта будет иметь значение не только для торговли, о чем поговорим позднее, но и для повышения благосостояния Японии. Когда в конце 80-х годов началось увеличение импорта, в Японии доминировало глубоко укоренившееся мнение, что импорт – явление нежелательное. Преодоление этого стереотипа – одна из предпосылок дальнейшего экономического развития страны.

*Цели.* В преуспевающих странах, по-видимому, неизбежна тенденция к смещению целей отдельных лиц, инвесторов и компаний, что угрожает динамизму производства. Риск такого смещения, обусловленного в немалой степени самим процветанием, будет для Японии все более серьезной проблемой.

Увеличение доходов и быстрое накопление богатства грозят тем, что у японцев начнут меняться мотивации. Многие в Японии отмечают снижение стремления молодежи работать на заводах или брать на себя обязательства, связанные с собственными компаниями. Возрастает текучесть кадров среднего звена. Результаты недавнего обследования свидетельствуют о сокращении доли выпускников университетов в области естественных и технических наук, желающих работать в промышленности, в то время как доля стремящихся в сферу финансов, страхования и недвижимости удвоилась с 1986 года<sup>9</sup>. Предметом заботы для японцев также может стать увеличение существующего богатства вместо создания нового, и либерализация выбора в инвестиционных делах будет только стимулировать этот сдвиг. Значение мотивации деятельности на рабочем месте будет снижаться.

Новое поколение менеджеров становится у руля японской промышленности. Во многих случаях они занимают места основателей фирм или предпринимателей, создавших компании после войны. Есть риск того, что личностное начало и созидательный напор будут заменены коллективным управленчеством и консерватизмом.

Компании могут также предпочесть делать деньги на рынке ценных бумаг, на спекуляции недвижимостью и покупке компаний, чем создавать новые виды продукции и вводить в действие новые процессы. Кроме того, недавнее обследование показало, что 55% из 1010 фирм, чьи акции продаются на Токийской фондовой бирже, получают прибыль от так называемых "денежных игр", что

является рекордно высокой цифрой<sup>10</sup>. Подобный сдвиг будет задерживать производственные инвестиции и нововведения. Изобилие может увеличить риск снижения заинтересованности в экономике. Ведь для того, чтобы экономика продолжала развитие, крупные капиталы должны использоваться продуктивно.

Эволюция японского рынка капитала, происходящая отчасти под воздействием перемен на мировом финансовом рынке, могла бы оказать серьезное влияние на цели японских инвесторов и, соответственно, компаний. Институционные инвесторы без права голоса в управлении обретают все большее влияние на японском рынке ценных бумаг. После десятилетий пассивности они начнут получать все более высокие прибыли. На долю "большой четверки" японских фирм, занимающихся ценными бумагами ("Номура", "Дайва", "Никко", "Ямаичи"), приходится до 80% операций Токийской фондовой биржи. Их интересы гораздо больше сконцентрированы на торговле (посреднической деятельности), чем у банков и страховых компаний. Покупка и продажа акций институциональными инвесторами несколько возрастает.

До сих пор расширение японского рынка ценных бумаг обеспечивало привлекательные вкладчиков доходы с акций. Однако развитие рынка капитала при увеличении числа иностранных держателей акций может привести к сокращению вложений в японские компании.

В регулировании рынка капитала целесообразно избегать создания такого же предубеждения к кратковременному повышению цен, а также слияний по финансовым соображениям, которые начали доминировать на рынках Америки. Налоговая политика должна также обеспечивать соответствующие побудительные мотивы для инвесторов. Стремление облагать налогом приращение долгосрочных капиталовложений в Японии может оказаться контрпродуктивным.

*Стратегия компаний.* Японские компании уже начали движение от стратегии цен к стратегии дифференциации и к более высоким уровням технологических нововведений. Их очередной проблемой будет продвижение к следующей стадии глобальных стратегий. Первая стадия заключается в экспорте продукции, произведенной внутри страны. Следующая стадия – распространение деятельности, включая не слишком сложное производство, за границу. Побуждаемые повышением стоимости иены, японские компании начали этот процесс очень рано. Риск заключается в том, что иностранные дочерние компании, будучи однажды созданы, становятся затем автономными образованиями. Именно это и произошло со многими европейскими и американскими многонациональными компаниями. Этому можно противопоставить координацию и интеграцию деятельности дочерних компаний.

Еще одной важной областью стратегии будет движение к диверсификации. Японская промышленность обладает уникальной способностью через внутреннюю диверсификацию внедряться в родственные отрасли, что открывает блестящие перспективы для создания конкурентных преимуществ. Имеются, однако, признаки того, что сочетание обстоятельств, которых следовало ожидать, начинает вносить изменения в эту картину.

Японские фирмы аккумулируют большие резервы наличных денег, которые превосходят их возможности по созданию новых предприятий внутри

страны. Дивиденды, выплачиваемые японскими компаниями, невелики, так как для финансирования роста необходимы реинвестиции прибылей. Поскольку выплаты не растут (а некоторое давление в пользу увеличения дивидендов увеличивается под влиянием повышающейся выручки от продажи акций), медленно, но последовательно потребность в размещении капитала повлечет за собой появление несвязанных (конгломератных) форм диверсификации. Это уже происходит в крупных японских компаниях. "Сони", например, стала заниматься страхованием жизни, тогда как "Нью ниппон стил" – торговлей по каталогам. В то же время слияния и поглощения компаний становятся все более обычным делом. Число слияний среди японских компаний возросло со 140 в 1984 году до 223 в 1988-м, тогда как поглощение японскими фирмами иностранных возросло за тот же период с 44 до 315<sup>11</sup>.

Если такое движение будет расширяться, как это происходит в США с 70-х годов, опыт подсказывает, что, соответственно, будут замедляться темпы обновления в японской экономике. Произойдет смещение акцента на приобретение и продажу активов вместо осуществления инвестиций, требуемых для достижения конкурентных преимуществ. Становится все более очевидным, что ставка на несвязанную диверсификацию, неважно какова ее национальная принадлежность, себя не оправдывает. Примеры из японского опыта, рассмотренные выше, завершились неудачей, и этого следовало ожидать.

*Конкуренция.* Интенсивное соперничество, характерное для преуспевающих на международном рынке секторов японской экономики, является более хрупким, чем может показаться. В то же время компании, для которых привычными стали международный успех и накопление значительных ресурсов и экономической мощности, могут начать терять вкус к конкуренции. Компании, сталкивающиеся со зрелым рынком, могут оказывать давление на правительство с целью получения поддержки. В условиях, когда слияния становятся более распространенными и увеличивается давление со стороны рынка ценных бумаг, может начаться консолидация производств. Объявленное в 1989 году объединение банков "Мицуи бэнк" и "Тайо Кобе бэнк", в результате которого образовался второй по величине банк Японии, могло бы служить знаменем наступающих времен. В то же время для других крупных частей экономики, как уже отмечалось, становится привычным неучастие в конкуренции, и они будут противостоять переменам.

Энергичная конкуренция, типичная для многих отраслей в Японии, создает впечатление об относительно невысокой значимости антitrustовского законодательства. Вряд ли так будет всегда. Еще недавно в Японии крупными промышленными группами активно создавались картели. И еще совсем недавно японское правительство делало попытки ограничить вхождение в них или способствовать консолидации в важных отраслях. МИТИ до сих пор склонно санкционировать "рецессионные картели", защищая тем самым неэффективных конкурентов. Очевидно, что такая политика имеет небольшие шансы в плане развития продуктивных отраслей, не говоря уже о международном успехе.

Большое значение имеют антitrustовские законы, существующие в Японии со времен второй мировой войны, особенно в отношении слияний. Необходимо

устранить факторы, сдерживающие конкуренцию в промышленности и сфере услуг. Для поддержания жизнеспособной экономики важно также разрушить исходящие от правительства и другие барьеры на пути развития импорта. Возможно, что единственным, самым крупным вызовом для Японии в свете прошлых успехов являются сохранение и расширение конкуренции.

*Торговля.* Успехи японского экспорта привели к трениям в различных отраслях. В поисках решений этих проблем превалируют переговоры о соглашениях по "упорядочению торговли" или введению других ограничений экспорта из отдельных стран. Обычно в отношении японского экспорта ориентируются на исторически сложившиеся пропорции.

Такой метод разрешения трений в торговле несовершенен. Он способствует сохранению статус-кво и ведет к снижению остроты соперничества в японской промышленности. Расширение такого подхода ставит под угрозу жизнеспособность японской конкуренции. В то же время пока относительно замкнутый японский рынок, формально не защищенный при всей обманчивости простых сопоставлений торговых барьеров, делает Японию уязвимой перед более единой Европой и более агрессивными США.

Наиболее удачным для Японии с точки зрения сглаживания торговых противоречий является развитие импорта. Это не только смягчает давление протекционизма, но и, как уже обсуждалось, помогает росту производительности японской экономики. Из всех соображений в отношении импорта наилучшим является господствующая в Японии точка зрения об импорте как о средстве, необходимом только для умиротворения иностранных партнеров. На современной стадии развития экономики Японии ставки возрастают. Введены в действие в конце 80-х годов, а также находятся на рассмотрении беспрецедентные мероприятия по поддержке импорта, такие как создание Японского экспортно-импортного банка и налоговые рычаги для поощрения закупки импортных товаров. Таким мерам придается приоритетное значение.

\* \* \*

Сложившаяся в Японии экономическая среда до сих пор не ставила на повестку дня необходимость политических инициатив во многих из затронутых выше вопросов. Значительные секторы экономики характеризуются расцветом конкуренции. Инвесторы являются постоянными держателями акций. Менеджеры почти пренебрегают кратковременными колебаниями стоимости акций в интересах долговременных вложений в развитие компаний. Ничто не вечно, в том числе и это благоденствие.

У японцев начинает создаваться преувеличенное представление о преимуществах их системы конкуренции. В такую же самонадеянность в свое время впали американцы, результатом чего явилась замедленная реакция на значительные изменения и в стране, и в системе международной конкуренции. Несомненно, что японская промышленность будет эволюционировать. Стратегия компаний и правительственная политика должны эволюционировать вместе с ней.

## ШВЕЙЦАРИЯ

В течение десятилетий Швейцария является процветающей страной, и в настоящее время ее экономика перерастает пределы стадии инноваций, длившейся довольно долго. Страна много вкладывает в международную конкуренцию. Широта рыночных позиций Швейцарии служит стабилизирующим началом экономики, как и глобальные масштабы деятельности многих швейцарских фирм, позволяющие им реагировать на факторные издержки и колебания валютных курсов.

Швейцарским фирмам благоприятствуют условия спроса, и это, видимо, будет продолжаться. Внутренний рынок требователен и способен предвосхищать тенденции, возникающие в других развитых странах. Потребительские запросы становятся на мировом рынке более дифференцированными, возрастают требования к качеству, усиливаются привязанности покупателей, растет роль услуг, и по всем этим направлениям упрочивают свои позиции швейцарские фирмы. Возрастающие требования к качеству окружающей среды и благосостоянию работающих не оказываются для них неожиданными. Неблагоприятные факторы будут с упреждением и выборочно способствовать благоприятным переменам. Сохраняется конструктивный и гибкий характер отношений между управленческим аппаратом и работниками.

Тем не менее имеются некоторые тревожные признаки снижения динамики в швейцарской промышленности. Слишком многие компании заняты сохранением имеющихся преимуществ, а не созданием новых. Перемены встречают сопротивление или их обходят посредством компромиссов. Слияния фирм ведут к концентрации. Ослабляется мотивация. Дух предпринимательства и способность к риску ослабевают. Рост доходов на душу населения и производительности невысоки.

Швейцария демонстрирует признаки сдвига к стадии богатства, что резко ограничит национальное благосостояние. Поскольку перспективы европейской либерализации растут, увеличивая темпы и интенсивность конкуренции и предоставляя преимущества странам ЕЭС, промышленность Швейцарии может начать отставать и проигрывать германским и итальянским фирмам в европейском бизнесе.

Швейцария — прекрасный пример многих видов риска, которые связаны с длительным процветанием. Рассмотрим некоторые проблемы дальнейшего развития этой страны.

*Трудовые ресурсы.* Успехи Швейцарии зависят от способности совершенствовать промышленность и конкурировать в сложных и высоко специализированных сферах производства. В своей основе это определяется тем, что Швейцария обладает наиболее квалифицированными и специализированными трудовыми ресурсами в мире. Их важность для страны усиливается тем, что, в отличие от Швеции, у нее отсутствуют природные ресурсы.

Традиция вкладывать средства в развитие трудовых ресурсов здесь прочно укоренилась. Менее очевидной является способность швейцарской системы образования, со всей ее жесткостью, свойственной правительственной бюро-

кратии, достаточно быстро приспособливаться к таким современным стандартам, как информационные технологии, новые материалы, современные промышленные технологии и телекоммуникации.

Еще одной причиной для беспокойства являются строгие ограничения на иммиграцию квалифицированного персонала в Швейцарию, в то время как иммиграция сезонных неквалифицированных рабочих велика. Это оказывает нежелательный эффект, сдерживая процесс развития и в то же время уменьшая необходимость повышать производительность благодаря экономии на неквалифицированном труде.

*Технологическая инфраструктура.* По уровню затрат на научно-исследовательские работы в валовом внутреннем продукте Швейцария уступает всем рассмотренным нами развитым странам. При том, что компаниям следовало бы взять на себя основное бремя расходов в этой области, инфраструктура научной сферы в Швейцарии находится не на равных с другими развитыми странами. Это может привести не только к замедлению технологического развития в новых областях, но и сокращению числа будущих ученых и инженеров, которые могли бы работать на производстве.

*Общественная инфраструктура и услуги.* Швейцария сталкивается с проблемой растущего бремени государственного сектора. Это не только снижает общую производительность, но и отвлекает и так недостающие трудовые ресурсы, остро необходимые для производства.

Еще одно следствие значительной роли государственного сектора – высокие цены и замедленные темпы нововведений в области телекоммуникаций, транспорта и в других общественных службах. Необходим пересмотр значения государственного сектора. Открытие доступа в эти сферы частным предприятиям и движение к приватизации государственных компаний не только улучшили бы обслуживание, но и способствовали повышению качества внутреннего спроса.

*Регулирование.* В Швейцарии наблюдается возрастающая тенденция к регулированию, ведущему к замедлению нововведений и развития. Причина отчасти заключается в стремлении к стабильности и продолжению долговременного процветания. Наглядные примеры этому – регламентирующие правила, ограничивающие сверхурочные или ночные часы работы и устанавливающие низкий пенсионный возраст, пересмотр налоговых ставок в финансовой сфере, в результате чего происходит вывод предприятий за пределы Швейцарии, и контроль цен. Ведущий приоритет придается возвращению к традиционной швейцарской закрытости от проникновения извне.

*Внутренняя конкуренция.* Для Швейцарии характерна слабость законов в отношении картелей, терпимость к монополиям и тенденция к другим формам "кооперации" в промышленности вроде так называемых "джентльменских соглашений". С этим тесно связаны практика возведения нетарифных барьеров, существенно ограждающих швейцарские предприятия от международной конкуренции, и гарантированные государственные поставки швейцарским фирмам. Растет число слияний и поглощений, ведущих к появлению доминирующих позиций в швейцарской промышленности. Примеры этому – поглощение фирмой "Зульцер" компаний "Рюти" и "Заурер" в текстильном



машиностроении и слияние "Уайлд" и "Керн" в производстве геодезического оборудования. Все эти угрозы для конкуренции противоречат долгосрочным интересам страны и швейцарских фирм. Замедляются темпы обновления, ослабляется совершенствование производительности.

Новое отношение к конкурентной политике сулит большие выгоды для Швейцарии. Мнение, что картели и слияния приносят пользу даже в небольшой стране, не подтверждается практикой. Швейцарские фирмы должны научиться инициировать здоровое соперничество, столь необходимое для долгосрочного успеха в международных условиях. С ростом конкуренции в Европе это будет все более необходимо.

*Цели.* В последнее десятилетие в целях швейцарских компаний можно наблюдать сдвиг от созидания к сохранению. В течение долгого времени швейцарские инвесторы и менеджеры имели обширные возможности и брали на себя обязательства инвестировать в создание рыночных условий отчасти из-за роли банков и других институциональных инвесторов в корпоративном управлении. Однако при столь высоком благосостоянии и затухающей конкуренции долгосрочные возможности оказались парализованы.

Первоочередной задачей является оживление конкуренции. Не следует ставить цель создавать такую структуру рынка капитала, которая характерна для США и Великобритании. Но усиление давления со стороны инвесторов на управленческий аппарат было бы для швейцарской экономики полезно.

Индивидуальная мотивация также ослабевает, поскольку недостаточный рынок труда и увеличение свободного времени уменьшают вовлеченность в производство, ответственность перед ним и потребность рисковать. Более низкое налоговое обложение слоев с пониженной конкурентоспособностью на рынке труда, увеличение зависимости оплаты от результатов деятельности фирмы (оклады швейцарских менеджеров – в числе самых высоких из заранее фиксируемых, при этом бонусов нет или они невелики) и расширение возможностей продвижения по службе в зависимости от заслуг увеличили бы динамизм швейцарского производства.

*Формирование нового бизнеса.* Швейцария испытывает недостаток необходимых для создания новых предприятий условий по сравнению с другими странами, такими как США, Япония, Италия, Великобритания и Корея. Одна из проблем заключается в отсутствии рискованного капитала. Консервативные швейцарские банки не могут служить источником такого капитала, а независимая финансовая сфера развивается медленно. Еще одна, потенциально более серьезная проблема – это активное нежелание идти на риск, исходящее, отчасти, из высокого уровня благосостояния большинства швейцарцев. Это удерживает швейцарцев от использования своих возможностей, когда нет гарантий от неудачи.

Без улучшения ситуации в области создания новых предприятий Швейцария не сможет продолжать создание новых рабочих мест, поддерживать внутреннюю конкуренцию и закладывать основы будущих производств. Деловые круги и правительство Швейцарии должны находить собственные пути, чтобы шире развратить предпринимательство.

## ГЕРМАНИЯ

Германия стала мощной индустриальной державой в конце XIX века, когда ей удалось достичь мирового уровня в науке и технологии. С тех пор ее экономика носит инновационный характер. Исключительно широкий круг производств, в которых Германия обладает конкурентными преимуществами, делает ее экономику конкурентоспособной на международном рынке. Обычно германские компании в конкурентной борьбе опираются на разнообразие ассортимента, а не на уровень издержек. Им удается раньше прочих добиться преимуществ благодаря установившимся основам торговой деятельности, успешно развивающимся торговле с зарубежными партнерами и сфере обслуживания, а также наличию за рубежом своих предприятий во многих отраслях. Динамизм германской промышленности постоянно стимулируется высокими темпами развития производительных сил, селективным фактором неблагоприятных условий и давлением со стороны спроса.

Тем не менее существует определенная реальная угроза динамизму германской экономики. Более трех десятилетий экономика Германии процветает и обеспечивает, по некоторым оценкам, один из самых высоких уровней жизни в мире. Хотя масштабы производства весьма значительны, а позиции Германии в наиболее развитых отраслях прочны, в еще большем числе отраслей она скорее утрачивает, чем приобретает, мировое значение. Темпы создания новых предприятий недостаточны для того, чтобы справиться с неизменно высокой безработицей. Более редкими становятся в Германии крупные коммерческие или научные достижения мирового класса. Германия находится на вершине прогресса лишь по немногим новым потребительским товарам и отраслям услуг.

В то же время появляются признаки смещения целей. Сокращается длительность рабочей недели, так как более важное значение начинает придаваться другим областям жизни. Создается впечатление, что инвесторы и управленческий аппарат все более озабочены стоимостью акций и слияниями фирм. Появились признаки затухания конкуренции. Деятельность компаний охватывает самоуспокоенность. Например, германские компании, производящие фотоаппаратуру, недостаточно активно противостоят японским конкурентам. Фирмы по производству карандашей и авторучек уже утратили инициативу к нововведениям.

Вместе с самоуспокоенностью растут барьеры на пути перемен. Мировые войны были разрушительны для германской экономики. Но, с другой стороны, они создали мотивацию, разрушили существующие структуры и стимулировали усилия по преодолению оторванности Германии от остального мира. После десятилетий успешного развития вновь проявляется свойственная Германии тенденция к согласованности и концентрации, ярко выразившаяся в межвоенный период. Более того, длительное процветание оказало воздействие на позицию германских профсоюзов. Предметом их забот становится сохранение статус-кво, как если бы остальной мир не существовал, и создание барьеров на пути к переменам. Процесс принятия решений германскими коллегиальными органами сталкивается с возрастающими трудностями, так как разрушается консенсус между рабочими и управляющим звеном.

Все это свидетельствует о возможности перехода экономики к стадии изобилия. Данные, приведенные в таблице 7-1, свидетельствуют о замедленном росте доходов на душу населения и производительности, а также о сокращении уровня инвестиций в экономику Германии в 80-х годах. Это тревожные признаки снижения динамизма. Ниже рассмотрены некоторые из проблем, стоящих перед германскими фирмами и правительством, если они заинтересованы в непрерывном развитии производства в ближайшие десятилетия.

*Создание факторов в новых науках.* Подлинной угрозой для многих отраслей экономики Германии может стать неспособность к нововведениям, обусловленная недостатком знаний и экспертизы в новых научных направлениях, таких как полупроводники, компьютеры, программное обеспечение и биотехнология. Хотя многие германские фирмы имеют возможность получения таких знаний за границей для их последующего использования в специализированных отраслях, в целях создания новых производств и перехода германских компаний от оборонительной к наступательной тактике потребуются крупные национальные капиталовложения в развитие образования, а также в фундаментальные исследования в этих областях.

Необходимо уделять особое внимание и способствовать созданию престижа новым научным направлениям, чтобы преодолеть влияние, десятилетиями оказываемое техническими и физическими науками на сознание и деятельность компаний в Германии. Отношение к биотехнологии – характерный пример того, как предубеждения к новым научным направлениям ведут к отставанию от других стран. Германские законы в отношении исследований в области биотехнологии столь строги, что БАСФ и "Хёхст" разрабатывают свои исследовательские программы на базе дочерних предприятий в США, а прочие германские фирмы – в Великобритании.

Основываясь на опыте других стран и собственной истории, можно утверждать, что финансируемые государством крупные мегапроекты в области научных исследований, разрабатываемые на основе ведущих фирм, имеют немного шансов на успех. Точно так же вряд ли будут эффективны всеевропейские совместные мероприятия. Наиболее результативный подход – поддержание активной конкуренции среди множества германских фирм, тесно сотрудничающих с университетами, и независимых исследовательских институтов.

*Услуги.* Процесс развития международных услуг в Германии оставляет желать лучшего, ибо спрос на внутреннем рынке заметно отстает от других стран, есть тенденция выполнять услуги внутри фирм, а также существуют проблемы с созданием новых предприятий (о чем пойдет речь ниже). Значимы также относительно слабый уровень образования в области социальных наук и менеджмента и наличие обширного государственного сектора в сфере услуг, который затрудняет частную инициативу. Без развитой сферы услуг, благодаря которой германские производственные фирмы получали бы конкурентные преимущества международного уровня, дальнейшее укрепление германской экономики будет замедлено.

*Вспомогательные отрасли.* На пути к достижению высокого уровня специализации и производства современных потребительских товаров и услуг германские фирмы столкнутся с большими трудностями, если в стране не будут

освоены современные методы маркетинга и посреднической деятельности. Германские фирмы отстают в области серьезного изучения рынка, в оценке запросов потребителя и других методах маркетинга. Составной частью данной проблемы является невысокий уровень университетской подготовки в области социальных наук и менеджмента. Кроме того, телевизионная реклама, длительность работы магазинов, своевременная доставка товаров и другие достижения ограничиваются или блокируются инструкциями, которые преследуют иногда законные цели, но замедляют развитие экономики.

*Мотивация.* Мотивация и длительная приверженность к инвестированию капитала у германских служащих, менеджеров и инвесторов обнаруживают признаки снижения. Если так будет продолжаться, будет создана серьезная угроза для способности германской промышленности продолжать развитие. После десятилетий благополучия появляются признаки смещения акцентов на поддержание достигнутого вместо совершенствования. Обращает на себя внимание перемена в позициях германских профсоюзов, которые приобрели неблагоприятную роль барьера на пути к инновациям и силы, стремящейся сохранить все без изменений. Германские рабочие выбирают самую короткую рабочую неделю среди всех стран, что является не только признаком процветания, но и препятствием росту производительности в будущем.

У германских менеджеров и инвесторов также появились признаки снижения приверженности к ключевым отраслям. Повышается чувствительность к кратковременным колебаниям стоимости акций. Ведущие позиции большинства компаний заняли финансовые руководители. Диверсификация посредством приобретения предприятий, иногда в не связанных между собой областях, находится на подъеме. Пример АЭГ, где объединены множество совершенно различных компаний, служит подтверждением тому, что такая бессистемная диверсификация в Германии окажется не более успешной, чем в других странах.

Одновременно с этими сложностями новым фактором, прибавляющим забот будущим инвесторам и осложняющим достижение корпоративных целей в Германии, становятся перемены в налоговом законодательстве. Так, с 1 января 1990 г. отменяется освобождение от налогообложения приращения долгосрочных капиталовложений. Временные горизонты для инвесторов тем самым сужаются. Дается толчок для продажи частных германских компаний, а число слияний, вероятно, возрастет. Сдвиг от частной собственности к акционерной может снизить уровень инвестиций и уменьшить приверженность ведущим областям бизнеса. Вместо повышения налогов на доходы с капитала более продуктивно было бы увеличить налог на прибыли с краткосрочных вложений, ликвидировать скидки, чтобы расширить рамки облагаемых налогом доходов, и уменьшить размеры государственного сектора.

*Конкуренция.* Германская промышленность, особенно та ее часть, где действуют крупные фирмы, демонстрирует тревожную тенденцию к кооперации и взаимной приспособляемости, подобную той, что имела место в промышленности США накануне и в течение периода стагнации в последние десятилетия. Процесс консолидации приводит также к образованию олигополий в

ведущих отраслях. Германские фирмы в некоторых случаях играют ведущую роль в слияниях и альянсах, что препятствует конкуренции в европейской промышленности в целом. Еще одна проблема: каждый из крупных германских банков имеет представителей в контрольных советах всех крупных компаний. Не имеет значения, насколько благими были намерения, но ведущая роль одного и того же банка в принятии решений в столь большом числе ведущих компаний может только породить проблемы для внутренней конкуренции. Также усиливается тенденция к слияниям и ориентации на финансовые цели, о которой уже говорилось ранее. Представительство менеджеров в советах конкурирующих фирм также создает проблемы для конкуренции.

Ослабление культуры конкуренции – наиболее быстрый способ для германской промышленности утратить свои международные позиции. И правительственный аппарат, и руководители компаний должны уметь распознавать эту опасность. Строгие антitrustовские законы, введенные после второй мировой войны, не должны быть смягчены, и дискуссию об их усилении следовало бы оживить. Следовало бы ввести некоторые стандарты взаимосвязи собственности и управления среди конкурентов. Должны быть устранены искусственные препятствия импорту там, где они существуют. Объединения и альянсы между ведущими внутренними конкурентами должны быть запрещены, и стандарты объединений – ужесточены. Следует модифицировать законы, допускающие при определенных обстоятельствах существование картелей. Как показано в главе 12, внутренние монополии не повысят конкурентоспособности Германии. Наконец, Германии следовало бы противостоять тенденции Комиссии ЕС к кооперации и концентрации в отраслях с передовой технологией.

*Дерегулирование и приватизация.* Снижение зарегулированности и приватизация – один из способов высвобождения конкуренции в существующих отраслях и создания условий для конкуренции в отраслях, вновь образующихся. Хотя приватизация прогрессирует, еще многое предстоит сделать в таких областях, как телекоммуникации и транспорт. Это не только оживит конкуренцию непосредственно в этих областях, но и окажет опосредованное воздействие на другие отрасли, для которых они являются поставщиками или потребителями. Государственные фирмы, однако, не следует продавать ведущим конкурентам.

*Формирование нового бизнеса.* Процесс формирования новых предприятий в Германии идет неуверенно. Со времен послевоенного бума в Германии образовалось немного крупных компаний. Подобно Швейцарии, отчасти эта проблема связана с отношением к риску. Неудача неприемлема в Германии, и наиболее предпочтительный путь – гарантированная работа в уже установившейся компании. Слабо выражены стремление к независимости, которое является движущей силой предпринимательства в Италии, и ощущение неограниченных возможностей, столь ярко проявляющееся в США. Более того, с 70-х годов преобладающий взгляд на вещи преобразил в общественном сознании предпринимателя из движущей силы экономики в того, кто "экспроприрует" состояние других. Еще одна составная часть этой проблемы – отсутствие хорошо развитого рынка рискованного капитала.

Большим препятствием является недостаток научных достижений в новых областях. Германские фирмы чрезвычайно активно совершенствуют технологию в существующих отраслях, но недостаточно продвигают мастерство новых отраслей.

В течение нескольких последних лет в Германии начинает развиваться рынок венчурного капитала, и это многообещающий признак. Центры по развитию новых технологий действуют в тесной взаимосвязи с ведущими университетами. Расширение этих инициатив и распространение их на другие отрасли — одно из наиболее приоритетных направлений для Германии. Но это еще не означает полного изменения к лучшему. Законы и инструкции, ограничивающие инвестиции рискованного капитала, следовало бы устранить. Максимальные побудительные мотивы для стимулирования роста долгосрочных капиталовложений необходимо восстановить.

Стремление решить эти насущные проблемы и восстановить динамизм германской экономики может проистекать из неожиданного источника. Движение к объединению, вызванное одномоментными политическими переменами в 1989 году, является и оживляющей, и расшатывающей силой экономики. Необходимость ассимиляции новых рабочих, удовлетворения нового спроса и соперничества с новыми компаниями, освобожденными от централизованного планирования, может придать германской промышленности и рабочим новую и более конструктивную миссию. Это покажет, насколько решительно Германия выбирает новую эру индивидуальной инициативы и открытой конкуренции.

## ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Великобритания уже в течение некоторого времени находится в стадии изобилия. Это отрицательно сказывается на уровне жизни, особенно для среднего рабочего. Недостаток конкурентных преимуществ породил собственную инерцию. Ослабление одной отрасли распространяется на другие. Падение доходов снижает качество спроса. Напряженность с государственными доходами привела к недостаточности капиталовложений в создание факторов, инфраструктуры и общественных служб и в дальнейшем — к подрыву конкурентоспособности. Однажды возникнув, эта инерционная сила с трудом поддается обузданию.

В Великобритании имеются некоторые признаки возрождения конкурентных преимуществ. Позиции в химической, нефтеперерабатывающей, фармацевтической отраслях, программном обеспечении, издательском деле, финансовом сервисе и потребительских товарах прочны. Наряду с этим происходит укрепление розничной торговли и есть свидетельства обратной связи состояния дел в промышленных компаниях с этим процессом. Повышается производительность, растут инвестиции.

Катализирующую роль в процессе перемен сыграло правительство М. Тэтчер. Показательно, что при наличии необычайной инерционной силы, воздействующей на экономические процессы, только во время пребывания у власти правительства Тэтчер появились признаки изменения направленности этих

процессов. Впрочем, в Великобритании в том же духе действуют и другие силы. Экономическая необходимость, изменение социальных норм, а также взятие под контроль и смена направления деятельности громоздких компаний также способствовали новой волне активности многих фирм и отраслей.

Однако процесс возрождения промышленности уязвим и протекает неравномерно. Сохраняется высокий уровень безработицы. Во многих отраслях возрождение также ограничивается попыткой перестройки и снижением цен, что становится возможным в некоторых случаях благодаря достигнутому балансу сил между профсоюзами и управленческим руководством. Превалируют слияния, но выгоды от реальных конкурентных преимуществ мало заметны. Британские фирмы, особенно в промышленности, не до конца ликвидировали некоторые прошлые недочеты, и им еще больше предстоит сделать для создания основы будущего преимущества. Требуются новые продукты и процессы, необходимо обновление.

Значительный вклад в повышение занятости в Великобритании вносят инвестиции иностранных фирм. Многие из них, однако, делаются по соображениям факторных издержек. Иностранные инвестиции широко вкладываются в сборочное производство, преимущества которого — в низкооплачиваемом, в основном неквалифицированном, труде. Хотя иностранные инвестиции предоставляют некоторые долгожданные блага британской промышленности, в экономике, развитие которой зависит от сборочных цехов иностранных компаний, рост производительности будет неизбежно сдерживаться.

В Великобритании налицо те проблемы, с которыми сталкивается страна, стремящаяся заново начать процесс совершенствования. Ниже рассматриваются вопросы, которые встанут перед этой страной на пути к устойчивому прогрессу.

*Трудовые ресурсы.* Вряд ли это звучит оригинально, однако Великобритания не сможет вновь достичь инновационного статуса без соответствующей мировому уровню системы образования и профессиональной подготовки, ориентированной на все социально-экономические уровни и людей с различными способностями. Масштабы капиталовложений в социальную сферу необходимо существенно увеличить, стандарты должны быть подняты и упрочены, а значение технических областей — повышено. Это составляет, видимо, наиболее насущную из проблем, стоящих перед страной, и область, в которой текущая политика связана с наибольшими беспокойствами.

Политика правительства Тэтчер в области образования была сориентирована на повышение стандартов. Решительной мерой стал Акт о реформе образования от 1988 года, согласно которому были унифицированы стандарты в области образования и создана основа учебных программ. Предложено организовать группы городских технологических колледжей с целью повышения уровня технического образования (хотя действует пока только один из них).

Пока еще действительность накладывает свои ограничения на процесс принятия решений. Финансирование образования снижается, возможно, по причине того, что более высокие затраты воспринимаются как неуместные до введения новой структуры. Такой подход не позволяет подойти к обновлению не отвечающих современным требованиям учебных средств, создает угрозу

перехода в другие сферы квалифицированных учителей и постоянного снижения качества исследований и преподавания. Система образования нуждается в неотложной перестройке.

Значительные насущные проблемы стоят также перед британскими компаниями. Они должны осознать, что без обширного резерва квалифицированной рабочей силы их конкурентоспособность будет ограничена. Это касается уровня управления, на котором в британских фирмах гораздо меньше дипломированных специалистов, чем в других развитых странах. Для британских компаний было бы полезным тесное сотрудничество с местными университетами в разработке учебных программ, финансировании исследований в родственных областях и привлечении к работе выпускников. Инвестиции компаний в университеты пока минимальны. Поддержка новых городских технологических колледжей, например, носит характер "латания дыр". Компаниям также следует брать на себя больше ответственности за подготовку кадров на производстве, в чем Великобритания отстает по сравнению с другими развитыми странами.

Требуют совершенствования не только трудовые ресурсы, но также и способы руководства ими. Взаимоотношения между рабочими и руководством фирм пока невыгодны обеим сторонам. Взаимная подозрительность, слишком большое количество профсоюзов в одной компании и невыходов на работу — вот некоторые из препятствий на пути совершенствования и обновления, сдерживающих развитие британской промышленности.

*Научные исследования и разработки.* Британия отстает от других ведущих стран по доле валового внутреннего продукта, затрачиваемой на науку. Государственные вложения в научные исследования (в % от ВВП) — одни из самых высоких среди рассмотренных нами стран, но половина их уходит на оборону и их польза для производства сомнительна. Государственные инвестиции следовало бы сохранить, но направлять их на развитие университетов и специализированных исследовательских институтов, а не на прямое субсидирование.

Более тревожен, чем состояние правительственной программы научных исследований, низкий уровень общих затрат фирм на эту сферу деятельности. Для обеспечения успеха заново начинающегося процесса совершенствования потребуются переориентация внимания и правительства, и компаний на научные исследования, имеющие коммерческое значение.

*Условия спроса.* Обновление и динамизм британской промышленности будут замедленными без требовательных и изощренных потребителей. Великобритания получает преимущества от спроса на предметы роскоши и товары, связанные с досугом. Проблема в том, чтобы повысить потребительский и производственный спрос и расширить области, в которых британские компании получают выгоду от требовательных и хорошо информированных потребителей. Улучшение образования и профессиональной подготовки рабочих и менеджеров будет способствовать достижению этой цели.

Преуспевающие Лондонский и Юго-Восточный рынки могут занимать ведущие позиции в отношении новых стандартов потребительского спроса. Устранение санкционированных государством монополий и регулирования, ограни-



чивающих возможности выбора для потребителя, также усилят давление со стороны спроса.

*Финансовый рынок.* Лондонский финансовый рынок вносит свой вклад в возрождение британской промышленности, предоставляя каналы финансирования новым компаниям и перестраивая старые. Несмотря на это, быстро приближается время, когда из положительного фактора конкурентоспособности он превратится в препятствие для нее.

Как и в США, институциональные инвесторы не несут больших обязательств перед компаниями и не играют значительной роли в корпоративном управлении. Налоговые законы, регулирующие режим передачи прав на фирмы, способствуют слияниям. Корпоративные цели вращаются вокруг краткосрочных финансовых результатов. Образовалась группа крупных британских конгломератов, которые покупают и продают не связанные между собой компании, причем их финансовая ориентация мало способствует развитию подлинных конкурентных преимуществ британской промышленности в долгосрочной перспективе. Некоторые из таких конгломератов, такие как БЭТ и "Лонро", стали объектом резкой критики.

В 1988 году налоговые ставки на приращение долгосрочных капиталовложений (скорректированные с учетом инфляции) были уравнены с налогами на обычную прибыль, что снизило побудительные мотивы для инвесторов делать долгосрочные вклады в компании. Результатом всего этого стало то, что американский стиль создания нагрузки на доходы угрожает стать доминирующим в сознании британского менеджмента. Интересам национальной экономики отвечает долгосрочная ориентация. Для этого политику следовало бы скорректировать.

*Регулирование и государственная собственность.* Британская промышленность (подобно многим другим странам) расшатывается монополиями и протекционистским регулированием в важнейших областях, таких как телекоммуникации, порты, здравоохранение и т.д. Инновации в этих областях замедляются, тем самым подрывая конкурентоспособность как зависящих от них, так и снабжающих их отраслей.

Приватизация протекает в Великобритании достаточно быстро, что является положительным признаком. Однако еще существует тенденция к сохранению нетронутыми позиций монополий, иными словами – препятствий для конкуренции<sup>12</sup>. В воздушном транспорте, например, компаниям "Бритиш эйруэйз" и "Бритиш Каледониан" было разрешено объединиться.

Приватизация при отсутствии эффективной конкуренции наносит серьезный ущерб экономическим целям в процессе политических перемен. К счастью, правительство Тэтчер, по-видимому, осознало это: "Бритиш эйруэйз" была вынуждена уступить некоторые маршруты конкурентам, а в ходе недавней приватизации производства электроэнергии удалось создать конкуренцию в этой области посредством образования двух отдельных компаний. Тем не менее внимание к конкуренции должно быть более последовательным.

*Конкуренция.* Преодолеть самоуспокоенность, в течение десятилетий царящую в Великобритании, можно лишь посредством оживления конкуренции на внутреннем рынке. В тех отраслях, где действуют только одна или две

фирмы, отрицательное воздействие вмешательства и протекционизма непреодолимо. Волна объединений и приобретений контрольных пакетов акций в настоящее время угрожает чрезмерной консолидации британской промышленности. В этом плане США — неудачный пример для подражания.

В Великобритании растет сознание необходимости строгой антитрестовской ориентации. Хотя усилия, предпринятые в 1989 году для введения более активной конкуренции в таких областях, как юридические услуги и здравоохранение, являются позитивным шагом, тем не менее на уровне применения более серьезную озабоченность вызывает состояние конкуренции в ключевых производственных отраслях. "Дженерал электрик" и "Сименс", например, получили возможность поделить "Плесси", устранив тем самым эффективную конкуренцию со стороны британской фирмы.

*Формирование нового бизнеса.* Процветание британской экономики не будет полным без ускорения процесса создания новых предприятий как основного средства снижения уровня безработицы. Оживление деятельности существующих производств часто приводит к снижению, а не увеличению числа работающих. Формирование новых предприятий зависит от профессионализма и идей, от соответствующей мотивации и целей, от активной конкуренции и доступа к капиталу. Одной из причин, требующих неотложных усилий по повышению уровня образования в Великобритании, особенно на базе университетов, является содействие образованию новых предприятий. В решении проблемы создания рабочих мест страна не может полагаться на иностранные инвестиции.

## США

США вступают в период, в течение которого могут быть заложены основы будущего экономического процветания на многие десятилетия вперед. По крайней мере в течение последних десяти лет американская экономика движется к стадии богатства. Ее позиции во многих передовых отраслях ослабляются. В своей деятельности фирмы и инвесторы отказываются от ориентации на долгосрочные инвестиции. Снижается конкуренция. Становится более очевидным разрыв в уровне жизни между высокообразованными и квалифицированными работниками и теми, чей уровень подготовки ниже. В связи с жестким прессом конкуренции компании обращаются к правительству за помощью, оказание которой порождает требования еще большего содействия. Происходит поворот от наступательной ориентации к оборонительной.

Недавние сдвиги в подъеме производительности и экспорте хотя и обнадеживают, но не означают еще фундаментальных перемен. Рост производительности выражается по большей части в одноразовых попытках перестройки и снижения размеров предприятий во многих отраслях, а последние данные свидетельствуют о том, что период подъема по историческим меркам может быть краток. По чистым инвестициям США пока отстают от других стран, несмотря на то что промышленность работает почти на полную мощность. Рост экспорта отражает резкое обесценение доллара и снижает реальную заработ-

ную плату; и то и другое снижает уровень жизни в долговременных масштабах. Основы возрождения постоянного роста производительности еще не заложены.

Во многих областях американской экономики имеются основополагающие преимущества, такие как высокий уровень университетского образования, уникальный спрос, способность идти на риск и активное формирование новых предприятий. Существуют также демографические силы, которые будут создавать потребность в повышении темпов роста производительности и увеличении объемов сбережений. Ускорение процесса перемен в технологии обещает обширные возможности для американской изобретательности и предприимчивости. Это способствует вступлению США в период длительного процветания. В то же время, однако, ослабление позиций США в последние два десятилетия указывает на наличие серьезных факторов, сдерживающих дальнейшее развитие.

По вопросу о том, сохранит ли Америка свою мощь, разворачиваются дебаты, в которых принимают участие серьезные оппоненты<sup>13</sup>. Предмет этих дебатов надуман. Несомненно, Америка сохранит мощь благодаря своим размерам, ресурсам и прочим сильным сторонам, рассмотренным ранее. Проблема в том, достаточен ли динамизм американской экономики для того, чтобы поддерживать и повышать существующий жизненный уровень, или (в относительном выражении) страна будет медленно сдавать позиции. Важным является вопрос, восстановит ли Америка свою конкурентоспособность в наиболее сложных отраслях и производствах или экономические проблемы будут "решаться" посредством постоянного снижения стоимости валюты, реальной заработной платы, а также экспорта товаров, производство которых связано с природными ресурсами.

Американские фирмы и правительство стоят перед важным выбором. Страна колеблется между возрождением традиционных американских ценностей и отступлением к консолидации, протекционизму и обороне. Некоторые из наиболее важных аспектов изложены ниже.

*Политическая модель.* В последние десятилетия американская политика, по-видимому, основывается на предположении, что стоимость доллара, вмешательство правительства и недобросовестная конкуренция со стороны других стран являются причинами любых трудностей, стоящих перед экономикой США. Этот взгляд представляется по меньшей мере неполным. Он приводит к таким политическим шагам, как ослабление регуляционных стандартов и разрешение горизонтальных слияний, которые подрывают, а не поддерживают экономику США. Что более важно, принятие такой модели задерживает благотворные меры во многих важных областях политики, которые в нее не вписываются.

Возможно, более точным было бы утверждение, что это вообще не согласуется с политической моделью. Затрачивается много сил на споры о том, существуют ли проблемы в американской промышленности, тогда как подавляющее большинство ее деятелей согласны с тем, что они существуют. И американские фирмы, и правительство должны выработать новую, более широкую точку зрения на достижение экономического благополучия. И фирмы, и правительство должны осознать, что ядро успеха для страны составляют совершенствование и обновление, а не низкая заработная плата, ослабление регуляции или облегчение слияний.

*Трудовые ресурсы.* Америка не сможет восстановить свое превосходство в модернизации производства, не обеспечив уровень развития трудовых ресурсов, по меньшей мере равный тому, который достигнут в других развитых странах. Хотя высшее образование в США является достаточно сильным, по среднему уровню образования эта страна отстает от других развитых стран. Поскольку конкуренция приобретает международные масштабы и все больше опирается на уровень знаний, неквалифицированным рабочим в развитых странах все труднее найти средства к существованию из-за снижения заработной платы<sup>14</sup>. Необходим фундаментальный подход к совершенствованию трудовых ресурсов.

Америка затрачивает на систему общественного образования более значительную долю своего валового национального продукта, чем большинство других развитых стран (в 1987 г. 6,8% в США против 5,0% в Японии и 4,5% в Германии)<sup>15</sup>. Проблема состоит не столько в размерах средств, сколько в качестве. Необходимо повысить стандарты обучения, чтобы достичь или превзойти уровень других развитых стран. В сфере школьного образования требуется увеличение количества учебных часов. Необходимы новые программы для повышения заработной платы, престижа и компетенции учителей. Требуются неотложные меры по повышению уровня технических и профессиональных учебных заведений, с которыми тесно связано развитие специализированных трудовых ресурсов для промышленности. Хотя образование целесообразно было бы оставить в ведении администрации штатов и местных органов, тем не менее роль федеральных органов не должна быть чисто формальной. Она может быть весьма действенным дополнением к усилиям, предпринимаемым в рамках отдельного штата или на местном уровне. Национальные стандарты будут способствовать быстрому повышению критериев профессионализма. Для совершенствования средств и качества обучения необходимы федеральные источники финансирования.

Проблема не исчерпывается, однако, совершенствованием системы общего образования. Для повышения конкурентоспособности необходима специализация квалифицированных трудовых ресурсов, ориентированная на отдельные отрасли. Американские компании должны отдавать себе отчет в том, что именно трудовыми ресурсами, а не затрачиваемыми средствами или курсом доллара будут в перспективе определяться их позиции по отношению к иностранным конкурентам. Поэтому фирмам следует играть более активную роль в подготовке кадров и постоянном повышении квалификации своих работников. Американские компании должны более тесно сотрудничать с учебными заведениями как своих, так и прочих регионов страны, разрабатывающими высококачественные программы соответствующей направленности. Разработка совместных программ с местными учебными заведениями (как со школами, так и с университетами) способствует повышению качества обучения и его ориентации на нужды производства. Отраслевые ассоциации также должны играть более активную роль в развитии трудовых ресурсов, создавая учебные центры и сотрудничая с учебными заведениями.

Есть некоторые основания для оптимизма. Благодаря быстрому приросту рабочей силы в последние десятилетия американская промышленность имела

возможность игнорировать проблему качества трудовых ресурсов. Не было острой необходимости в повышении квалификации для обеспечения более высокой производительности. В ближайшие десятилетия, однако, прирост рабочей силы катастрофически замедлится и будет обеспечиваться в большой степени за счет представителей национальных меньшинств и иммигрантов, для которых характерен низкий уровень квалификации. Недостаток рабочей силы проявляется уже сейчас.

Все это обещает стать движущей силой, мобилизующей частный сектор на то, чтобы приняться, наконец, за решение этой проблемы. Компании могут начать вкладывать больше средств в свои кадры, рассматривая их как капитал. Такое восприятие превалирует в других странах, когда там возникает недостаток трудовых ресурсов. В то же время в государственные школы пойдут учиться дети тех, кто родился во время демографического бума. Когда эти родители, многие из которых сами получили образование в государственных учебных заведениях, столкнутся с современным состоянием американских школ, будет создана движущая сила для улучшения. Родители и компании имеют возможность трансформировать развитие американских трудовых ресурсов в ближайшие десятилетия. Правительство должно вносить свой вклад в стимулирование и поддержку этих усилий.

*Научные исследования и разработки.* Соединенные Штаты обладают системой университетов, не имеющей себе равных, и вкладывают значительные средства в развитие научных исследований. Проблема заключается не столько в объемах государственных инвестиций или качестве институтов, сколько в направленности, темпах и приоритетах деятельности. Хотя США и затрачивают значительные средства на исследовательские работы, нельзя рассчитывать на оборонные исследования как на движущую силу для развития науки. В 1988 году правительственный вклад в развитие не связанных с обороной научных исследований в реальном выражении был на 14% ниже, чем в 1980 году<sup>16</sup>.

В дополнение к усилиям по активизации деятельности фирм в области научных исследований необходимо более пристальное внимание к стимулированию спроса на современные инновационные товары. Как показывает опыт других стран, расширение потребностей внутренних потребителей в современных товарах создает мощный стимул к модернизации производящих отраслей. Выборочное предоставление налоговых кредитов для приобретения современно оборудованного завода или офиса с автоматизированным оснащением и быстрое одобрение новых товаров – это только два подхода, оправдавших себя в других странах.

Ядром государственной научно-исследовательской системы США должны быть университеты. В этой сфере достигнут уникальный уровень. Кроме того, университеты являются потенциальным источником возникновения новых предприятий. Финансирование университетских исследований в реальном выражении осталось на том же уровне, что и 20 лет назад, и исследовательское оборудование особенно нуждается в обновлении, поскольку объем направляемых на это средств резко снижается. Из средств, затрачиваемых правительством США на научные исследования, больше следовало бы направлять через Национальный научный фонд (ННФ) в университеты, а не в государственные

лаборатории. В то же время, однако, больше проектов должны быть направлены на развитие промышленных технологий. ННФ традиционно сосредоточивает основное внимание на фундаментальной науке.

Необходим более высокий уровень взаимодействия между компаниями и университетами в части стимулирования развития прикладных исследований. В академических кругах существует глубоко укоренившаяся подозрительность к научно-производственному сотрудничеству, безотносительно к независимости и академической свободе. Примеры Германии и Швейцарии подтверждают, что такое сотрудничество может быть благотворным для обеих сторон.

Научная деятельность американских университетов представляет собой важный потенциальный источник конкурентных преимуществ для компаний США. Несмотря на выгоды территориальной близости, однако, американские компании во многих случаях уступают иностранным фирмам в извлечении этих преимуществ<sup>17</sup>. Американские компании должны выявлять и развивать исследовательские центры, работающие в области соответствующих технологий, и стремиться делать инвестиции в их развитие для того, чтобы получить преимущественный доступ к результатам. Многообещающие подходы включают также совместное финансирование исследовательских подразделений университетов или научных учреждений за счет средств отраслевых ассоциаций и доступных для всех членов. Распространение совместных научно-исследовательских проектов между конкурентами не является решением проблемы, как уже было показано в главе 12.

Ключ к ускорению модернизации американской промышленности лежит, однако, в образе действий американских компаний. Для поддержания конкурентоспособности компании должны увеличить масштабы капиталовложений в обновление производства. Вместо этого уровень затрат американских компаний на научные исследования растет гораздо медленнее, чем в других развитых странах, и предварительные данные свидетельствуют о снижении реальных затрат в 1989 году.

К сожалению, американские фирмы и правительство демонстрируют признаки более серьезной озабоченности вчерашними нововведениями, чем созданием завтрашних. Усилия по продлению патентов, нормативных актов, направленных на строгое ограничение имитации дизайна и свойств продукции, и распространение истерии по поводу переноса американских технологий за границу по лицензиям отражают недостаток уверенности и желание ослабить силу конкуренции. История свидетельствует о том, что это не является способом поддержания конкурентоспособности. Опыт других стран и история американской промышленности подтверждают, что если существуют соответствующие побудительные мотивы для обновления, то этого достаточно, и нет необходимости в таких мерах, как блокирование распространения технологий. Быстрые темпы технологического развития в сочетании с распространением технологий в пределах национальных кластеров – наилучшая комбинация условий для роста производительности и долговременного экономического процветания. Для его достижения наиболее эффективны будут активная конкуренция, ориентация на долгосрочные капиталовложения в производство и повышение качества трудовых ресурсов.

*Национальные сбережения.* Низкие темпы прироста частных сбережений и значительный дефицит бюджета способствуют повышению процентных ставок и снижению стоимости акций, что, в свою очередь, сдерживает инвестиционные процессы в США. Одна из причин утраты американскими компаниями позиций на рынке заключается в том, что они могут достичь гораздо более высоких норм прибыли, чем компании Германии, Японии и фактически любой другой из рассмотренных нами стран только в результате политики "снятия сливок".

Увеличение частных сбережений – трудная задача, так как нет исчерпывающего понимания причин, определяющих темпы их прироста, но попытки увеличить их посредством налоговых мер и другими средствами должны быть продолжены. Имеет также большое значение сокращение государственного дефицита, поскольку он поглощает капиталы, которые могли бы в ином случае способствовать снижению процентных ставок, повышению стоимости акций и стимулировать инвестиции. Многие исследователи рассматривают дефицит как бремя для экономики и проблему для будущих поколений. Он также влечет за собой серьезные последствия в плане создания побудительных мотивов для развития промышленности.

*Условия спроса.* Чтобы достичь успехов в обновлении американской промышленности, необходимо совершенствовать спрос. Ниже рассмотрены некоторые из сфер, положение в которых складывается наиболее напряженно.

*Регулирование.* США отстают от наиболее высоких и строгих стандартов в таких областях, как надежность продукции, качество окружающей среды, эффективность использования энергии и условия труда, основываясь на ошибочной точке зрения, что это – "второстепенные" сферы. Ярким примером являлось стремление администрации Р. Рейгана к ослаблению федеральных стандартов, касающихся использования топлива, в то время как объемы импорта энергии значительны и продукты сжигания газа создают серьезные проблемы для окружающей среды (пересмотр администрацией Дж. Буша этой неудачной политики, как и ее новые инициативы в области окружающей среды, обнадеживает). Без введения более совершенных правовых норм в социально значимых сферах будет потерян темп модернизации в отраслях, зависимых от этих сфер, и продукция американской промышленности не найдет широкого спроса у изощренного зарубежного потребителя. Жесткие стандарты в отношении продукции, охраны окружающей среды и т.п. не только выгодны с точки зрения социальных нужд, но и жизненно важны для решения злободневных экономических проблем. Регуляционные требования на всех уровнях управления также должны устанавливаться с учетом их воздействия на инновационный процесс. Регулирование должно пробуждать спрос на возникающие новые технологии и продукцию. Слишком часто его воздействие оказывается противоположным.

Не менее важен, чем сами регуляционные стандарты, процесс их установления и проведения в жизнь. Задержки и неопределенность в принятии решений по стандартам и по одобрению или неодобрению продукции и напрасная трата времени и ресурсов создают ненужные сложности в обновлении производства. В США необходимы основательный пересмотр и трансформация регулирования, включая утверждение нормативных актов и обеспечение их вы-

полнения, процесс одобрения продукции, право и процедуру пересмотра решений и возможности юридического вмешательства. Регуляционный процесс может включать соответствующие защитные механизмы для более обоснованного установления стандартов, для сокращения сроков утверждения новых стандартов и одобрения продукции по ним, а также для ограничения излишних пересмотров и отводов. Официально утвержденные графики и допущение официального отвода только на одном заключительном этапе процесса рассмотрения являются перспективными в подходе к данной проблеме.

То же самое относится и к стандартам в области техники. Возможность официальных отводов на любом этапе процесса усложняет проблему. Более рациональный и своевременный подход к утверждению стандартов способствовал бы переносу центра тяжести конкурентной борьбы за пределы мелких частных на основные технические параметры. Тем самым было бы ускорено совершенствование продукции, как и внедрение фирм США на иностранные рынки.

**Оборонные поставки.** В последнее время вносятся предложения, чтобы министерство обороны (МО) взяло на себя более активную роль в развитии работающих на оборону отраслей. Хотя более тесная связь оборонных поставок с нуждами производства желательна (в предыдущей главе рассматривались некоторые основные направления деятельности в этой области), не следует в этом слишком полагаться на МО. МО более склонно к защите внутренних конкурентов. Это создает угрозу снижения конкуренции. Кроме того, во многих производствах оборонные нужды не совпадают с гражданскими. Придание слишком значительной роли министерству обороны может иметь отрицательные последствия.

**Ответственность за продукцию.** Система обеспечения ответственности за продукцию требует в США пересмотра. Возложение на компании ответственности по гражданскому праву за продукцию способствует достижению высокого качества товаров и услуг. Однако легкость возбуждения судебного дела в США, часто без особых оснований, в сочетании с огромным и неопределенным возмещением ущерба, не идет на пользу ни потребителям, ни производителям.

Существующая система во многих случаях воздействует подавляюще на инновационный процесс, иллюстрацией чего может служить описанный в главе 5 тщательный контроль промышленности. Так, многообещающий путь для обновления в "замкнутой системе" или саморегулирующихся системах контроля для американских фирм почти исключен. Действующие в других странах системы обеспечения ответственности за продукцию защищают интересы потребителя, не связывая при этом инновационный процесс. Многообещающими мерами могли бы быть ускоренное судебное рассмотрение, обоснованное принятие решений о возмещении ущерба и установление укороченной процедуры судебного разбирательства.

**Цели.** В числе наиболее серьезных проблем, стоящих перед американской промышленностью, находится проблема целей инвесторов, менеджеров и работников. Происходит изменение целей в направлении, противоположном интересам развития американской промышленности. Цели инвесторов транс-



формируются в соответствии с переменами на американском финансовом рынке. Институциональные инвесторы пользуются преобладающим правом собственности, но не имеют большого влияния в корпоративном управлении. Мотивация таких инвесторов определяется куплей-продажей своих пакетов акций, а не принятием долгосрочных обязательств по развитию компаний. Рост текущих доходов – основной фактор, определяющий стоимость акций. Слияние компаний приветствуется и поощряется как единственный способ противостоять мощному управленческому аппарату. Тенденция к усилению роли институциональных инвесторов в корпоративном управлении ведет, как это ни парадоксально, к устранению барьеров для поглощений компаний, воздвигаемых управленческим аппаратом, а не к росту влияния на формирование долгосрочной стратегии фирм.

Инвесторы сталкиваются с повышением налогов на приращение капитала. В большинстве развитых стран средства на возрастание долгосрочных капиталовложений не облагаются налогами вообще. Тем самым поощряется инвестирование с долгосрочными перспективами, приносящее значительную социальную пользу и частную выгоду (см. табл. 13-2).

**Таблица 13-2. Налоги на приращение капитала в ведущих странах в 1988 г.**

| Страна           | Максимальная ставка для долгосрочных капиталовложений | Максимальная ставка для краткосрочных капиталовложений |
|------------------|---|--|
| США <sup>1</sup> | 33% <sup>1</sup>                                      | 33%  |
| Великобритания   | 40% <sup>2</sup>                                      | 40%  |
| Швеция           | 0% <sup>3</sup>                                       | 70%  |
| Канада           | 17,51%  | 17,51%   |
| Франция          | 16%   | 16%  |
| Германия         | Не подлежит налогообложению <sup>4</sup>              | 56%  |
| Бельгия          | <<  | Не подлежит налогообложению                            |
| Италия           | << <sup>5</sup>                                       | <<   |
| Япония           | <<  | <<   |
| Нидерланды       | <<  | <<   |
| Гонконг          | <<  | <<   |
| Сингапур         | <<  | <<   |
| Корея            | <<  | <<   |
| Тайвань          | <<  | <<   |
| Малайзия         | <<  | <<   |

<sup>1</sup> Ставки те же, что и для обычной прибыли. Многие штаты и некоторые города также облагают налогом средства на приращение капитала.

<sup>2</sup> Максимальные долгосрочные и краткосрочные ставки были повышены 6 апреля 1988 г. до 40%, что эквивалентно максимальным налоговым ставкам на обычную прибыль. Приращение капитала индексируется в соответствии с инфляцией.

<sup>3</sup> Налоговая ставка становится равной 0% после 5 лет для многих типов активов.

<sup>4</sup> Планируется поддерживать ставки налогов на приращение капитала на уровне ставок для обычной прибыли. Высшие кратко- и долгосрочные ставки к 1990 г. достигнут 53%.

<sup>5</sup> Италия также планирует ввести налоги на прирост капитала.

Источник: *The Wall Street Journal*. — 1988. — March 8; Поправки и дополнения автора.

Менеджеры, получающие вознаграждение в виде бонусов по результатам года и находящиеся на своей должности лишь в течение нескольких лет, направляют свою деятельность на достижение годовых результатов. При создании компании они больше придерживаются ориентации на слияние, не требующее жертв за счет текущей выгоды. В условиях, когда вознаграждение зачастую больше зависит от размеров компании, чем от ее полезности, слияния становятся гораздо более привлекательными.

Сами работники также берут на себя все меньше обязательств, связанных с их компанией или профессией. Отдельный человек и семья не стремятся вкладывать средства в образование и профессиональную подготовку. Развитие обеспечивается за счет передачи компаний и долей в капитале, а не сложения средств в квалификацию. Компании, со своей стороны, зачастую также не берут обязательств. Они нанимают и увольняют бесконтрольно и не вкладывают достаточно средств в развитие трудовых ресурсов.

В целях ускорения инноваций и совершенствования американской промышленности во всех этих сферах необходимы перемены. Как показано в предыдущей главе, слияние компаний не является оптимальным всеобъемлющим решением проблемы модификации корпоративных и управленческих целей. Позитивным шагом было бы налоговое поощрение прироста долгосрочных (свыше пяти лет) капиталовложений в компании. Неодинаковые побудительные мотивы необходимы и оправданы для вложения средств в облигации, недвижимость или другие виды имущества. Побудительные мотивы к долгосрочным капиталовложениям должны быть расширены, чтобы включить не только обычных инвесторов, но также и институциональных, таких как пенсионные фонды, чьи вложения в настоящее время не подлежат налогообложению. Предельные ставки налогов со сверхкраткосрочных капиталовложений (менее 12 месяцев) как отдельных лиц, так и компаний могут быть повышены, чтобы стимулировать долгосрочные инвестиции и покрыть некоторые потери в средствах, получаемых государством за счет налогов.

Необходим также новый подход к корпоративному управлению, при котором главной заботой стало бы долговременное преуспевание компании. Смягчение ограничений на приобретение банками акций, например, представляет один из потенциальных путей придания более конструктивной роли поставщикам капитала, которые могли бы развивать более глубокие и длительные отношения с компаниями. Недопустимы, однако, ограничения в слияниях компаний, так как это оказывает дисциплинирующее воздействие на их управление.

*Стратегия компаний.* Американские компании, скорее теряющие, чем упрочивающие свои позиции на международном рынке, должны пересмотреть свои подходы к стратегии. Наиболее серьезную проблему составляет снижение внимания к инвестициям и обновлению. Вкладыванию средств компании предпочитают слияние. Вместо обновления они ввозят из-за границы продукцию и компоненты, которые могли бы производить внутри страны, более эффективно используя улучшенные технологии. Вместо капиталовложений в развитие своих внутренних поставщиков и местных школ и университетов они создают лобби по ужесточению торгового законодательства в целях защиты от иностран-

ных конкурентов. Вместо повышения квалификации и развития внутренних возможностей они обращаются к альянсам в поисках "простых решений".

В области корпоративной стратегии привлекательность диверсификации неодолима для американской промышленности. Несмотря на подтвержденную десятилетиями невыгодность этого направления, продолжается объединение разнопрофильных производств. Вместо создания органически связанных предприятий с использованием преимуществ специализации компании присоединяют к себе предприятия, ассимиляция которых заведомо невозможна.

Для достижения подлинных конкурентных преимуществ нужно переориентировать многие американские компании. Некоторые из необходимых мер рассмотрены в главе II. Более всего потребуются новое понимание проблемы.

*Конкуренция.* Ничто так сильно не способствует нежелательным сдвигам в американской промышленности, как ослабление конкуренции. Длительный период, в течение которого американские фирмы мало сталкивались с иностранными конкурентами, привел к образованию вялых олигополий, в которых внутренняя конкуренция приглушена. В начале 60-х годов начался процесс слияний многих производств. Послабления в применении антitrustовского законодательства в области объединений позволили ведущему конкуренту покупать предприятие другого ведущего конкурента. В последнее время такие операции объяснялись, как ни странно, интересами повышения конкурентоспособности. Альянсы между ведущими конкурентами усиливаются и редко встречают противодействие.

Возвращение от антitrustовской практики к слияниям подрывает также некоторые позитивные результаты в ослаблении зарегулированности. Объединения привели фактически к созданию региональных монополий в воздушном транспорте, несмотря на то что дерегулирование привело первоначально к значительному по своим масштабам приходу новых конкурентов и подъему волны нововведений.

С затуханием конкуренции на внутреннем рынке центр тяжести торговой политики США в 70 и 80-х годах был сдвинут в сторону протекционистских мероприятий. Международный рынок был разделен с помощью всевозможных специальных соглашений и сделок. Торговый закон 1988 года, к несчастью, облегчил получение защиты для любого предприятия, столкнувшегося с тяготами конкуренции, независимо от того, добросовестна ли его торговая деятельность. Результатом явилось дальнейшее снижение внутренней конкуренции и конкурентного пресса из-за границы, замедление процессов обновления и развития производства. В области полупроводников, например, соглашение с Японией привело к повышению цен, увеличению прибылей японской стороны и нехватке чипов для американских предприятий.

Возрождение ответственного подхода к конкуренции настоятельно необходимо. Внутренняя конкуренция даже более важна во времена, когда недостаточно активные предприятия подвергаются давлению мирового рынка. Поглощения и альянсы ведущих конкурентов должны быть запрещены. При принятии решений по поводу приобретения американской компании иностранной фирмой должны применяться те же стандарты, что и для объединения компаний США. Иностранные инвестиции посредством приобретения предприя-

тий должны быть запрещены, если они подрывают конкуренцию. Прямое кооперирование между ведущими конкурентами должно подавляться, а сотрудничество в области научных исследований – поощряться лишь при соблюдении условий, выделенных в предыдущей главе. Ослабление антитрестовской практики в целях производства совместной продукции ведущими конкурентами неприемлемо. В то же время антитрестовские препятствия в деятельности отраслевых ассоциаций и в вертикальной кооперации могли бы быть упразднены с сохранением гарантий от случаев, когда целью является негласный сговор или монополизация.

*Торговая политика.* Американская торговая политика не способна преодолеть реальный протекционизм и насильственное внедрение международных норм, которые действуют во многих странах. В то же время она развивается в направлении "организованных рыночных соглашений", которые подрывают самую сущность конкуренции. Управляемая торговля есть картелизованная торговля, а не реальное решение. "Временный" протекционизм ради сохранения возможностей для адаптации редко приводит к положительным результатам, как уже было показано в главе 12.

Торговая политика должна быть направлена на неоправданные субсидии и торговые барьеры. Необходимо противостоять им посредством компенсационных тарифов и ограничений на инвестиции в американские предприятия со стороны иностранных конкурентов, до тех пор пока они не модифицируют свою практику в этой области. В то же время антитрестовский контроль должен ограждать внутреннюю конкуренцию. Чтобы сделать торговую политику эффективнее, необходимы более четкие действия в интересах американской торговли. По сравнению с большинством стран в США существует громоздкая система формулирования и претворения в жизнь торговой политики. Эта система включает в себя слишком много федеральных органов, выполняющих малосущественные задачи. Торговая политика осуществляется обычно в части решения отдельных вопросов, принятия решений по частным случаям. Торговое законодательство слишком часто становится инструментом для получения компаниями защиты от рынка и для избежания сложных мер, требуемых для достижения подлинной конкурентоспособности. Вместо этого необходима более интегрированная торговая политика, направления которой очерчены в главе 12.

*Обновленная философия.* В любом случае для США необходимы перемены в хозяйственной философии. Пассивность и недостаток уверенности проникли в американскую экономику и управление. Распространяется убеждение, что девальвация, ослабление регулирования, устранение антитрестовской практики, кооперация между ведущими конкурентами, политические меры, способствующие созданию монополий на отдельные технологии, и "временный" протекционизм благоприятны для американской экономики. Эти политические меры, которые кажутся такими привлекательными в узких временных рамках, в дальнейшем, вероятнее всего, будут способствовать снижению конкурентоспособности. Существует растущая тенденция обращаться к правительству для преодоления сложностей конкуренции. Давно пора возвратиться к забытым историческим ценностям: индивидуальной инициативе, образованию,

конкуренции, долгосрочным инвестициям, жесткому регулированию и свободной торговле.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН НА ПЕРСПЕКТИВУ

Для каждой страны характерна как уникальная совокупность проблем, так и собственные возможности и преграды на пути их решения. Однако поочередное рассмотрение экономической ситуации в каждой из стран выявляет общие характерные черты. Темпами создания и развития предприятий и отраслей определяются потенциальные темпы возможного поступательного движения национальной экономики в целом. Будет ли этот потенциал реализован, в значительной степени определяется интенсивностью внутренней конкуренции. Необходимость поддержания конкуренции существует всегда, и она тем больше, чем устойчивее экономическое благосостояние страны. Тем самым создаются и поддерживаются соответствующие стимулы для фирм и служащих. Необходимо также совершенствование спроса, чтобы фирмы ощущали возникновение новых покупательских потребностей и были озабочены их удовлетворением.

Стратегия компаний должна постоянно развиваться. Соблазн разнопрофильной диверсификации трудно преодолеть. В целях процветания фирм и национальной экономики в целом необходимо создание и развитие эффективного финансового рынка в сочетании с инвесторами, способными взять на себя долговременные обязательства по отношению к фирмам и активно участвовать в управлении ими. Однако возрастающая "эффективность" финансового рынка во многих странах влечет за собой риск сокращения масштабов инвестиций в развитие компаний. Наконец, чтобы создать основы более развитой экономики, правительственная политика должна быть гибкой. Тем не менее эволюция в области политики неизбежно тормозится из-за политического давления и наличия сфер, узким интересам которых отвечали прежние установки. Сдерживается она также предположением, что прежние установки будут действительны даже в условиях изменения природы международной конкуренции и позиций в ней национальной экономики.

Как видно из приведенного обзора, охватывающего восемь стран, недостатка в проблемах нет. Всегда существует искушение обойти их посредством мер протекционизма или изоляции. Всегда есть ложный соблазн сохранения стабильности и концентрации экономики. И каковы бы ни были прогресс мировой экономики и судьбы отдельных наций, многое предстоит сделать, чтобы страны могли противостоять этим тенденциям.

## ЭПИЛОГ

В настоящем исследовании предпринята попытка представить широкую и систематизированную точку зрения на методы развития фирм, отраслей и национальных экономических систем и проиллюстрировать их практическое применение. Расчет более всего сделан на то, чтобы способствовать трансформации взглядов фирм и правительств на подлинное поддержание конкурентоспособности. Многое из того, чем в настоящее время руководствуются при формировании стратегии компаний и правительственной политики, основано на неверных предпосылках, которые должны быть пересмотрены. Компании и экономические системы процветают благодаря преодолению сложностей и новым возможностям, а не податливости внешних условий или посторонней "помощи", устраняющей потребность в совершенствовании. Прогресс движим переменами, а не препятствующими им заботами о стабильности.

Теория конкурентных преимуществ исключительно оптимистична, предполагая наличие возможностей для процветания всех фирм и стран, хотя воспользоваться ими удастся не всем. Обеспечение долговременного успеха в конкурентной борьбе находится во власти самих фирм. Национальное экономическое процветание – не процесс с нулевым результатом, в котором выгода одной страны оборачивается ущербом для других. Здоровый процесс экономического совершенствования способен обеспечить всем странам повышение уровня жизни. Перед каждой страной и каждой компанией неизбежно встанет проблема выбора: действовать в соответствии с предпосылками экономического успеха или нет. Тем не менее при формировании стратегии компаний и государственной политики нельзя основываться исключительно на необходимости решения сегодняшних проблем; здесь требуется более глубокое понимание конкуренции, и автор пытался изложить такое понимание в данной работе.

Теория конкурентных преимуществ выдвигает на первый план различия между странами и между национальными характерами. Во многих современных дискуссиях по вопросам международной конкуренции подчеркивается глобальная гомогенизация и снижение роли отдельных стран. Но в действительности национальные различия – залог успеха в конкурентной борьбе.

Каждая страна преуспевает в тех отраслях, которые в наибольшей степени отвечают ее исторически сложившимся условиям и национальному характеру. Фирмы могут в возрастающих масштабах получать на мировом рынке рабочую силу, материалы, компоненты и даже основную продукцию и технологические процессы. Поскольку участие в конкурентной борьбе требует все более интенсивного использования достижений науки, возрастает значимость условий среды, в которой развивается производство каждой из стран. Этими условиями определяются пути реализации возможностей для повышения квалификации и развития ресурсов, они также вынуждают фирмы применять быстрые и эффективные способы использования ресурсов. Именно повышение уровня знаний и способности к действию, достижимое лишь в локализованных процессах, определяет успех в конкурентной борьбе. Этими же причинами определяется значительная неоднородность в уровнях экономического развития различных регионов в пределах одной страны. Относительный спад в регионах, богатых природными ресурсами, – еще одно проявление этой новой тенденции.

Кое-кто противится открытой международной конкуренции, исходя из стремления сохранить национальную идентичность. Однако устранение протекционизма и других препятствий для свободной и открытой международной конкуренции не сглаживает черты национального характера, а способствует более выпуклому, объемному их проявлению. В процессе глобализации значимость отдельных стран не снижается, а возрастает.

Ведущие страны стремятся распространить свою культуру и особенности на другие страны, как действовала Великобритания во времена Империи и как действуют в нынешнем веке США через свои средства массовой информации, свои политические и военные силы и свои компании. Этот процесс способствует расширению конкурентных возможностей страны, создавая спрос на ее продукцию в зарубежных странах. Тем не менее примеры Великобритании и США показывают, что черты национального характера других стран не поддаются корректировке и что усиленный экспорт культуры не дает гарантии устойчивого экономического успеха.

Работа над этим материалом, неожиданно для самого автора, привела к заключению, что стимулирование, приложение усилий, настойчивость, обновление и особенно конкуренция – это источники экономического прогресса для любой страны и основа для повышения эффективности производственной деятельности и удовлетворения потребностей ее граждан. Нет сомнений, что все это может показаться размышлением по поводу ряда безусловных ценностей или, возможно, даже идеологией, которую многие не разделяют. Но речь не идет об идеологии. Данное исследование показывает, что, какова бы ни была внутренняя система ценностей или идеология в стране, фирмы имеют дело с мировым рынком, функционирование которого автор попытался рассмотреть. Данное исследование идеологически нейтрально; оно просто отражает то, как работает мировая экономика.

Автор признает, что предложенная им концепция экономического прогресса может оказаться для кого-то неудобной. Индивидуальные стимулы и конкуренция, выделенные в работе, в некотором смысле противоречат эгалитаризму и групповым нормам, принятым в Швеции, или неприятию жесткой

конкуренции, во многих случаях характерному для Великобритании. Однако возможность реализовать какую-либо систему национальных ценностей в дальней перспективе зависит от здоровой экономики и квалифицированного, продуктивно работающего народа. С обострением мировой конкуренции перед странами, возможно, все более остро будет вставать необходимость выбора между сохранением определенных ценностей и устойчивым национальным благополучием. В Швеции, например, восприимчивость к условиям среды укрепляет национальные преимущества, тогда как чрезмерное перераспределение прибыли все более снижает их. Принятая в Японии защита интересов фермеров и владельцев магазинов или свойственное Германии неприятие рекламы также обходятся им все дороже.

Эта книга вышла в свет в тот период, когда подвергаются значительным изменениям фундаментальные принципы, лежащие в основе управления некоторыми экономическими системами. Социалистические страны Восточной Европы и Азии открыто признали, что некоторые из их исходных посылок являются препятствиями для их экономического благополучия. Они с большими сложностями продвигаются к созданию экономических структур с возрастающей конкуренцией и стимулированием в основе деятельности, значение которых для конкурентоспособности страны показано в этой работе. Некоторые капиталистические страны, такие как Великобритания и Швеция, в которых сильна увлеченность принципами государственной собственности и перераспределения, начинают сейчас их пересмотр.

Такая экономическая конвергенция могла бы вызвать чувство облегчения. Как удобно представлять себе мир, в котором страны, независимо от их идеологии, могут эффективно и мирно соперничать на мировом рынке. Но можно только лишь надеяться, что мир станет таким простым.

Как показано в книге, имеются тревожные признаки того, что крупные западные страны по прошествии десятилетий процветания сами отходят от тех ценностей, которые социалистический мир сегодня с колебаниями воспринимает. В некогда мощных капиталистических странах можно наблюдать попытки смягчения конкуренции, замораживания рынка, сохранения и защиты существующих позиций и сужения перспектив. Фирмы и страны стремятся сохранить старые технологии, вместо того чтобы развивать новые. Эвфемизмы наподобие кооперации, альянсов и сотрудничества бизнеса с правительством стали наиболее часто употребляемыми клише. Но тем самым замедляется процесс конкуренции и создается впечатление, что любой может жить благополучно вне всякой связи с квалификацией и инициативой.

Такое развитие делает неустойчивыми блестящие перспективы Европы. Устранение ограничений для торговли и инвестиций в Европе создало бы возможность и необходимость всплеска обновления и динамизма, какого мы не видели уже десятки лет. Тем не менее волна поглощений, альянсов и консорциумов угрожает уничтожить эффективную европейскую конкуренцию в ведущих отраслях. Известно, например, что квоты на импорт японских автомобилей намереваются сохранить, что вводятся местные нормативные документы по выявлению демпинга, что многие приспосабливаются к ограничению импорта американских телевизионных программ. Если эта тенденция одержит



верх, 90-е годы окажутся поворотным моментом нежелательного свойства в европейской экономической истории.

Соединенные Штаты рискуют пасть жертвой тех же сил. Из-за призывов к смягчению антитрестовского законодательства, поощрению кооперации, управлению торговлей, использованию антидемпинговых правил для блокирования ценовой конкуренции и к ограничению распространения технологий Америка сдает позиции в конкуренции. Ложные опасения США относительно Японии и ошибочные аргументы, оправдывающие защиту рынка и другие формы вмешательства, напоминают неверные действия европейских стран в связи с доминированием США в 60-х годах.

Это представляется тревожным, но не должно быть неожиданным. При всех процессах, требующих крупных усилий и разрушительных перемен, возникает сильное и, возможно, неизбежное желание остановить процесс, когда начальные цели достигнуты. Однажды достигнутое благополучие, видимо, заставляет и отдельных людей, и страны предпочесть потребительство и жизнь без заботы о своем благосостоянии, не создавая новых богатств.

С этим явлением тесно связаны попытки стран, достигших высокого благосостояния, направлять и сглаживать процессы структурных изменений и развития, но такие попытки влекут за собой значительный риск подавления этих процессов. Вмешательство общества неблагоприятным образом сказывается на экспериментировании и обновлении и замедляет рост производительности. Чрезмерная поддержка со стороны правительства также снижает стремление частного сектора делать капиталовложения и идти на риск.

Нет необходимости принимать эти тенденции. Компании и страны достаточно сильны, чтобы сделать выбор между ложным соблазном концентрации, сотрудничества и протекционизма и восстановлением экономической системы, опирающейся на обновление, конкуренцию и вознаграждение усилий. Такой выбор отвечал бы наилучшим надеждам на устойчивое экономическое процветание.

Настало время политических и деловых лидеров, а не чиновников. Низкий прирост населения и рабочей силы во всех передовых странах порождает необходимость достижения новых уровней квалификации и экономического вклада отдельных личностей. Низкий прирост населения в передовых странах предоставляет также обнадеживающие перспективы блестящего экономического будущего развивающимся странам, обладающим крупными резервами рабочей силы. Новые революционные технологии (информационные системы, биотехника, новые материалы, сверхбыстрые микросхемы и др.) создают предпосылки для начала эры обновления и совершенствования производительности практически во всех отраслях, возможно, беспрецедентной в истории производства. Нам следует лишь принять вызов и ответить на него.

# Приложение А

## Методика составления кластерных схем

Данные, использованные при составлении кластерных схем, получены из многочисленных источников. Основной среди них – Годовой статистический отчет ООН по торговле (The United Nations International Trade Statistics Yearbook). Прочие источники включают данные по отдельным странам о прямых иностранных инвестициях и услугах, данные о торговых ассоциациях и обзоры по отраслям.

Схема по каждой стране составлена с выделением всех производств (как продуктов, так и услуг), в которых страна достигла успеха в международной конкуренции. Отрасли очерчивались узко и, насколько возможно, в соответствии со стратегически различными направлениями деятельности (как сельскохозяйственные тракторы), а не в рамках обширных секторов (как сельскохозяйственная техника). Международный успех определялся по наличию значительного экспорта или прямых иностранных инвестиций, направляемых на укрепление производства или повышение квалификации в стране (в отличие от размещения портфельных инвестиций за рубежом).

Использование этих критериев позволяет достоверно судить о наличии подлинных конкурентных преимуществ данной отрасли в международном плане. Прибыльность по меркам внутреннего рынка не является надежным критерием международного успеха из-за существования протекционистских мер. Кроме того, имеются различия в требованиях, предъявляемых при составлении отчетов, в правилах бухгалтерского учета, в отношении необъявленных резервов и доступности отчетных данных, что ставит под сомнение достоверность результатов прямого сопоставления прибыльности. Наконец, диверсификация делает невозможным сведение воедино данных о рентабельности по отраслям.

Исходным пунктом при составлении схем была торговая статистика ООН. Было определено, какие из отраслей экономики каждой страны, входящих в третий, четвертый и пятый разряды классификации SITC, характеризуются долей в мировом экспорте, равной или превышающей среднюю для данной страны долю в мировой торговле за год (определяемую как точку отсчета для страны). Для Японии, например, точка отсчета в 1985 году составила 10,1 % от миро-

вого экспорта. Использование такого показателя эквивалентно отбору тех отраслей, в которых страна имеет явные конкурентные преимущества, говоря языком, принятым в литературе по международной торговле.

Были включены все отрасли, относящиеся к предмету исследования, по которым имеются опубликованные данные, используя самый низкий уровень обобщения. В целях избежания повторного учета отрасли четвертого разряда исключались в разделах, включающих отрасли пятого разряда. В случаях, когда некоторые отрасли пятого разряда не входили в категорию четвертого разряда, разность определялась вычитанием отраслей пятого разряда из отрасли четвертого разряда и фиксировалась доля экспорта. Если разность превышала точку отсчета, ее включали в массив данных. Наименования отраслей составлялись на основе определений классификации SITC. Та же процедура использовалась для исключения отраслей третьего разряда в разделах, где приводятся отрасли четвертого разряда.

Такой список отраслей явился основным исходным материалом для кластерных схем. Первым шагом было исключение отраслей с отрицательным торговым балансом, кроме тех случаев, когда доля страны в мировом экспорте в данной отрасли в два или более раз превышала среднее значение. Это делалось на том основании, что отрицательный торговый баланс порождает серьезные сомнения по поводу конкурентоспособности страны в данной области, если только ее доля в мировом экспорте не является достаточно высокой. В последнем случае наиболее вероятным объяснением может быть то, что страна занимает прочные позиции в одном или более секторе данной отрасли (как определено в классификации SITC), хотя ее позиции в других секторах слабы. Поэтому включение в массив данных такой отрасли оправдано. Двукратное превышение выбрано произвольно.

Еще одной причиной для исключения отраслей было доминирование в экспорте данной страны иностранных компаний, для которых размещение здесь своих производств является частью глобальной производственной стратегии. Поскольку дифференцированные данные по иностранным инвестициям скудны, относительно небольшое число отраслей было исключено по этой причине. Сомнительные случаи отмечены в примечании.

Исключены также несколько отраслей, чьи торговые отношения ограничены почти исключительно соседними странами. Например, экспорт автомобильных шасси со стороны США ориентирован на Канаду. Вообще преобладание торговли с соседними странами означает, что конкурентное превосходство данной страны в международных масштабах незначительно и торговые отношения отражают исключительно географическую близость, кроме тех случаев, когда есть подтверждения значительных прямых иностранных инвестиций, осуществляемых фирмами страны, работающими в данной отрасли. В последнем случае отрасль оставляли в списке.

Список отраслей, составленный на основе данных ООН по торговле, дополнялся различными путями. Прежде всего включались отрасли, по которым доступны данные, показывающие, что фирмы страны осуществляют крупные прямые иностранные инвестиции, если эти инвестиции основаны на высокой квалификации и экономической силе страны. Мы выявили несколько случаев

в промышленном и сельскохозяйственном секторах, когда осуществлялись значительные иностранные инвестиции и при этом доля экспорта не была высока. Экспорт и иностранные инвестиции идут рядом и дополняют друг друга в глобальной стратегии.

Отрасли услуг также включались в кластерные схемы на основе использования национальных данных по невидимой торговле, других опубликованных материалов и обзоров. Наконец, в список были внесены разнообразные другие специфические отрасли, часто в качестве подразделений более широких отраслей, по которым приводятся данные по торговле. Включались те отрасли, по которым имеются четкие признаки высокой конкурентоспособности. В каждом случае использовались доступные данные и авторская оценка для определения прочности позиций страны в конкретной отрасли.

Для многих отраслей прочность позиций данной страны определялась ростом экспорта. Это относится в первую очередь к отраслям, в которых страна получает существенные прямые иностранные инвестиции и которые в то же время составляют значительную долю в мировом экспорте.

Мы включали в схему также отрасли, находящиеся среди первых по объему экспорта 50 отраслей экономики страны и имеющие торговый баланс от положительного до умеренно отрицательного, даже если их доля в экспорте ниже точки отсчета. Наличие такого существенного для страны экспорта рассматривалось как показатель конкурентных преимуществ в одном или более подразделениях отрасли, если только не обнаруживались какие-либо данные о значительных субсидиях или других искажениях в торговой политике.

Отбор отраслей для включения в схемы или определение роста конкурентоспособности, по данным ООН по торговле, требует обязательной оценки со стороны исследователя. В случаях, когда данные по иностранным инвестициям и услугам неполны, единственный выход – использовать для оценки данные многих источников. Иной выход – отбросить все отрасли, не приведенные в торговой статистике ООН, – представляется неприемлемым, так как при этом были бы выпущены из поля зрения большие группы важных отраслей некоторых стран.

Позиция автора при включении в схемы отраслей, не отраженных в данных по торговле, консервативна. Для включения отрасли в схему требовалось строгое подтверждение ее конкурентоспособности. Тем не менее наверняка допущены ошибки или пропуски. К сожалению, невозможно перечислить все источники, использованные для дополнения данных по каждой отрасли. Сведения об источниках можно получить, связавшись с автором.

### **Кластерная схема**

Кластерная схема представляет собой попытку наглядного изображения всех отраслей, в которых страна конкурентоспособна, в форме, позволяющей осветить конкурентные особенности отраслей и связь между ними. Поскольку в моей теории большое значение придается как условиям спроса, так и вертикальным связям между отраслями, основная классификационная система,

используемая в схеме, приведенная на рис. А-1, основана на конечном потреблении. Обоснование ее приведено в главе 7.

Внутри широко очерченных категорий конечного потребления схема показывает вертикальные связи между отраслями. Первым пунктом обозначена первичная продукция, занимающая промежуточное положение между отдельными компонентами и конечным продуктом. Затем следует техника, используемая для производства первичной продукции. Следующий пункт включает специализированную продукцию, входящую в данную отрасль. Наконец, к последнему пункту отнесены отрасли услуг, тесно связанные с данным производством. В случаях, когда по своему потребительскому профилю отрасль не может быть с определенностью вписана в какой-либо из широко сформулированных секторов, ее относили к разряду сложного бизнеса.

При распределении отраслей в схеме использовались наиболее обстоятельные исследовательские оценки, существующие обширные научные материалы по рассматриваемым странам. В большинстве случаев распределение отраслей было проанализировано экспертами из данной страны.

В схемах, относящихся к различным странам, одни и те же отрасли могли занимать разные позиции, что определялось результатами исследовательской оценки. Например, в таблице по какой-либо стране насосы могли быть отнесены к технике, используемой в химическом производстве, если имеется информация, что в данной стране их производство строго ориентировано на потребление в рамках одной этой отрасли. В другой же стране насосы могли быть отнесены к категории сложного бизнеса, если их производство конкурентоспособно и осуществляются обширные поставки для нужд множества отраслей.

При определении позиций некоторых отраслей мы придерживались определенных условностей. В секторе продовольственных товаров и напитков пищевые продукты в необработанном виде были отнесены к исходным пищевым продуктам, тогда как продукты, прошедшие переработку, отнесены к обработанным пищевым продуктам. Пищевые продукты, предназначенные не для людей (обычно – корма), были отнесены к специализированной продукции. В группе текстиля волокно и пряжа были отнесены к специализированной продукции, в группе транспорта к тому же разделу отнесены детали. В группу сложного бизнеса включались отрасли, продукция которых предназначена для промышленных целей, но которые не подпадают ни под одно из частных определений.

С целью наглядного выделения отраслей, чьи позиции особенно сильны, наименования отраслей в кластерных схемах даны тремя видами шрифта. Наименования отраслей, чья доля в мировом экспорте не более чем в два раза превышает значение, принятое за точку отсчета, напечатаны обычным шрифтом; отраслей с долей экспорта, превышающей это значение в два – четыре раза, – курсивом; отраслей с более чем четырехкратным превышением этого показателя – жирным шрифтом.

Основная классификационная система, использованная в схеме, не дает возможности охватить все многообразие связей между отраслями. Особенно это касается связей горизонтальных. Для обозначения некоторых, наиболее важных связей по каждой стране использовалась штриховка.

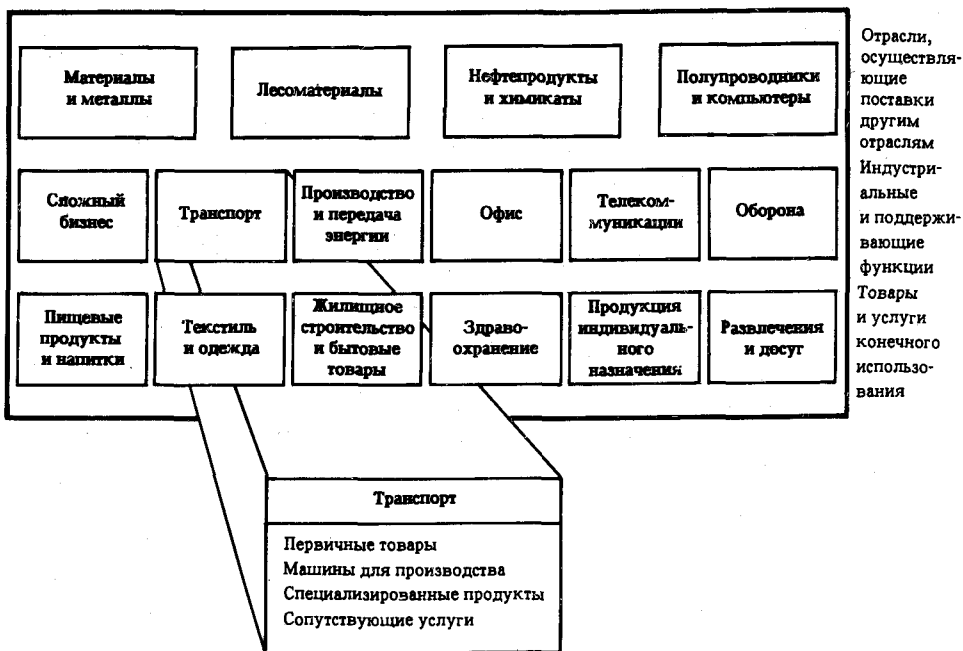


Рис. А-1. Схема кластеров

Кластерные схемы для каждой страны выявляют существенные и во многих случаях чрезвычайно важные взаимосвязи между отраслями, достигшими успеха в международных рамках. Основываясь на исследовании отраслей, можно полагать, что при наличии более детализированных и полных данных структура кластеров могла бы быть более глубоко разработана. Такие данные, возможно, позволили бы ярче выявить связи между техникой, вспомогательными средствами и конечным потребительским продуктом отрасли, поскольку техника и вспомогательные средства – категории сопряженные. Кроме того, могла бы быть разработана более узкая дифференциация отраслей и секторов экономики, объединенных в нашем исследовании в обширные категории.

Каждая кластерная схема составлена, безусловно, с некоторой долей приближенности, возможны также несогласованности в рубриках, подрубриках и в классификации отдельных отраслей. Тем не менее можно полагать, что кластерные схемы представляют собой достаточно точную и, надеюсь, удобную для использования целостную картину экономики стран, включенных в данное исследование. Схемы могут быть дополнены и улучшены в процессе дальнейших исследований.

## Изменение позиций

Кластерные схемы были подготовлены по 1985, 1978 и 1971 годам. Анализ изменения позиций опирался в основном на сопоставление данных по 1978 и 1985 годам. Это было сделано потому, что в 1978 году впервые была введена в практику новая, более детализированная торговая классификационная система (SITC Rev.2). Данные по 1971 году, в гораздо меньшей степени отвечающие поставленным задачам, использовались лишь для выявления общих тенденций, за исключением США.

В дополнение к переменной составляющей кластерных схем мы рассматривали изменения доли промышленности в мировом экспорте. Был проанализирован характер таких изменений по типам производства и кластерам.

- Из-за недостатка данных не удалось в деталях проанализировать изменение позиций ни в услугах, ни в отраслях, характеризующихся значительными прямыми частными инвестициями. В работе изложены соображения качественного характера об изменениях позиций этих отраслей, которые удалось выработать в результате проведенного исследования. При анализе характера торговли для сопоставления относительных позиций в экономике страны данной отрасли или кластера использовалось множество показателей. Первый из них – экспортная доля или доля страны в экспорте на мировом рынке по данной отрасли. Например, 34,1 %, приходящиеся на долю Швейцарии в экспорте часов, означают, что Швейцария экспортировала чуть более трети в стоимостном выражении от общего объема экспорта часов в 1985 году.

Второй показатель – доля в общем экспорте страны, то есть доля данной отрасли или кластера от общего объема экспорта страны. Третий показатель – доля в мировом экспорте данного кластера. Для его вычисления была построена кластерная схема для мирового рынка, включающая все отрасли. Отрасли классифицировались по сферам потребления, наиболее распространенным в большинстве стран. Позиция каждой страны в каждом широком кластере сравнивалась с мировым кластером по их доле в экспорте, изменению позиций и размеру. Иногда кластер страны мог включать отрасли, не входящие в мировую кластерную схему из-за специфических рыночных целей фирм в этой стране.

Доля в мировом кластерном экспорте определялась путем сопоставления экспорта страны с общим мировым экспортом отраслей данного кластера. Например, доля США в 17,9 % от мирового экспорта по специализированной продукции кластера продовольственных товаров и напитков показывает, что на США приходится 17,9 % от общего мирового экспорта по всей специализированной продукции, относящейся к пищевым продуктам и напиткам. Поскольку в классификации отраслей по кластерам имеются некоторые различия между странами, в целях сопоставимости данных по отраслям для вычислений в кластер по мировому экспорту вносились коррективы.

Мы начали сравнительный анализ внутри- и межгосударственных процессов с обзора изменений во времени этих основных показателей. Как и при составлении кластерных схем, в качестве контрольных отметок использовались 1978 и 1985 годы. Мы анализировали изменения доли экспорта отрасли для вы-

явления ее характерных особенностей. Кроме того, нас особенно интересовала амплитуда колебаний прочности позиций, так же как и изменение положения отраслей в пределах трех уровней кластерной схемы.

### **Зависимость от природных ресурсов**

Поскольку, исходя из теории конкурентных преимуществ, важно отличать конкурентоспособность, обусловленную "врожденными" факторами, от достигаемой благодаря другим источникам, была проанализирована структура экспорта некоторых стран в целях определения их зависимости от природных ресурсов. Основываясь на определениях отраслей или на общих представлениях о самих отраслях, мы выделили 264 отрасли, которые тесно связаны с природными ресурсами (включая сельскохозяйственные земли) и в которых ограничена дальнейшая обработка сырья в рамках экспортирующей страны. Полученные данные изложены в главе 9.



## Приложение В

### Дополнительные данные о состоянии национального торгового оборота

Таблица В-1. Величина экспорта 50 ведущих отраслей США в 1971 г.

| Отрасли<br>производства                | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте (в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в общем<br>экспорте<br>США<br>(в %) |
|--|--|---|--|--|
| Самолеты                               | 77,5   | 2 552 652                                 | 79 887                                   | 5,9                                      |
| Автозапчасти                           | 32,3   | 2 175 245                                 | 1 105 072                                | 5,0                                      |
| Соевые бобы                            | 97,4   | 1 326 819                                 | 8  | 3,1                                      |
| Пассажирский авто-<br>транспорт        | 8,8  | 1 188 933                                 | 5 296 466                                | 2,7                                      |
| Неэлектрические источ-<br>ники         | 25,8   | 1 187 471                                 | 921 674                                  | 2,7                                      |
| Немолотая пшеница                      | 35,8   | 1 004 729                                 | 648                                      | 2,3                                      |
| Органические химикаты                  | 44,1   | 989 723                                   | 400 286                                  | 2,3                                      |
| Детали для конторского<br>оборудования | 55,9   | 927 810                                   | 121 151                                  | 2,1                                      |
| Уголь, исключая<br>брикетный           | 53,4   | 901 598                                   | 569                                      | 2,1                                      |
| Самолетные запчасти                    | 49,3   | 852 619                                   | 257 888                                  | 2,0                                      |
| Немолотая кукуруза                     | 39,6   | 746 415                                   | 7 693                                    | 1,7                                      |
| Экскаваторы, грейдеры                  | 35,6   | 711 140                                   | 0  | 1,6                                      |
| Другие неэлектрические<br>машины       | 17,5   | 697 413                                   | 255 299                                  | 1,6                                      |
| Хлопок-сырец                           | 25,1   | 583 162                                   | 6 568                                    | 1,3                                      |
| Грузовые автомобили                    | 16,3   | 542 259                                   | 437 840                                  | 1,2                                      |
| Подъемники, погрузочные<br>машины      | 25,0   | 497 138                                   | 74 704                                   | 1,1                                      |
| Телекоммуникационное<br>оборудование   | 28,8   | 492 649                                   | 243 036                                  | 1,1                                      |
| Транзисторы, электронные<br>лампы      | 32,7   | 480 147                                   | 259 160                                  | 1,1                                      |
| Табак-сырье                            | 41,1   | 466 135                                   | 88 724                                   | 1,1                                      |
| Контрольно-измеритель-<br>ные приборы  | 32,0   | 463 004                                   | 61 750                                   | 1,1                                      |

Таблица В-1 (продолжение)

| Отрасли<br>производства                                 | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте (в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в общем<br>экспорте<br>США<br>(в %) |
|---|--|---|--|--|
| Счетные машины,<br>компьютеры                           | 35,2   | 462 382                                   | 196 190                                  | 1,1                                      |
| Медицинские приборы,<br>оптические инстру-<br>менты     | 18,5   | 431 410                                   | 319 364                                  | 1,0                                      |
| Химикаты  | 18,0   | 423 826                                   | 95 342                                   | 1,0                                      |
| Осадки растительных<br>масел                            | 41,6   | 419 954                                   | 1 319                                    | 1,0                                      |
| Недорожные трак-<br>торы                                | 34,2   | 417 783                                   | 87 172                                   | 1,0                                      |
| Электронные измеритель-<br>ные и контрольные<br>приборы | 29,7   | 417 330                                   | 83 370                                   | 1,0                                      |
| Электротехнические<br>устройства                        | 16,8   | 400 778                                   | 241 468                                  | 0,9                                      |
| Авиационные газовые<br>и реактивные турбины             | 36,8   | 381 077                                   | 34 505                                   | 0,9                                      |
| Электрогенераторы                                       | 18,1   | 344 630                                   | 145 792                                  | 0,8                                      |
| Электрораспределитель-<br>ные устройства                | 17,2   | 339 748                                   | 116 900                                  | 0,8                                      |
| Жидкие растительные<br>масла                            | 33,1   | 326 749                                   | 22 457                                   | 0,8                                      |
| Продукты полимеризации                                  | 12,4   | 322 943                                   | 0  | 0,7                                      |
| Крафт-бумага, картон                                    | 37,2   | 283 110                                   | 10 322                                   | 0,7                                      |
| Металлообрабатывающие<br>станки                         | 12,8   | 272 179                                   | 90 302                                   | 0,6                                      |
| Автобусы, дорожные трак-<br>торы-тягачи                 | 22,3   | 267 935                                   | 28 540                                   | 0,6                                      |
| Бревна хвойных пород,<br>пиломатериалы, фанера          | 75,5   | 264 628                                   | 3 943                                    | 0,6                                      |
| Фотопленка  | 27,3   | 259 298                                   | 111 008                                  | 0,6                                      |
| Насосы для перекачки<br>жидкостей                       | 24,2   | 242 221                                   | 53 321                                   | 0,6                                      |
| Животные жиры и масла                                   | 47,4   | 241 836                                   | 11 926                                   | 0,6                                      |
| Медицинские и фармацев-<br>тические товары              | 17,7   | 233 247                                   | 109 457                                  | 0,5                                      |
| Недомашние холо-<br>дильные установки                   | 39,3   | 232 303                                   | 0  | 0,5                                      |
| Насосы для перекачки<br>газов                           | 23,9   | 230 507                                   | 74 165                                   | 0,5                                      |
| Петролатум, минеральные<br>отходы                       | 10,4   | 224 011                                   | 57 113                                   | 0,5                                      |
| Электроинструмент                                       | 19,8   | 219 113                                   | 73 257                                   | 0,5                                      |
| Металлические изделия                                   | 13,2   | 217 831                                   | 207 767                                  | 0,5                                      |
| Клапаны и запорные<br>краны                             | 18,4   | 215 762                                   | 57 436                                   | 0,5                                      |

Таблица В-1 (продолжение)

| Отрасли<br>производства       | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте (в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в общем<br>экспорте<br>США<br>(в %) |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| Железный и стальной<br>лом    | 37,1   | 215 761                                   | 13 551                                   | 0,5                                      |
| Продукты конденсации          | 16,4   | 211 217                                   | 0  | 0,5                                      |
| Инструмент                    | 16,4   | 210 428                                   | 97 774                                   | 0,5                                      |
| Целлюлоза и бумажный<br>утиль | 24,6   | 207 933                                   | 119 656                                  | 0,5                                      |
| Всего                         |  |   |  | 63,9                                     |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-1. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре США в 1971 г.

|                               | Материалы и металлы        |             | Лесоматериалы     |             | Нефть и химикаты                        |             | Полупроводники и компьютеры                |             | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |             |                     |            |   |             |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|-------------------|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---------------------|------------|---|-------------|
|                               | А                          | В           | А                 | В           | А                                       | В           | А  | В           | А  | В           |                     |            |   |             |
| Первичные товары              | 2.2                        | 3.0         | 2.1               | 7.5         | 6.1                                     | 6.4         | 2.2  | 33.9        | 12.6   | 4.0         |                     |            |   |             |
| Производственное оборудование | 0.5                        | 23.0        | —                 | 0.0         | —                                       | —           | —  | —           | 0.5  | 13.7        |                     |            |   |             |
| Специализированная продукция  | 0.2                        | 1.1         | —                 | —           | —                                       | —           | —  | —           | 0.2  | 1.1         |                     |            |   |             |
| <i>Всего</i>                  | <u>2.9</u>                 | <u>3.1</u>  | <u>2.1</u>        | <u>7.1</u>  | <u>6.1</u>                              | <u>6.4</u>  | <u>2.2</u>                                 | <u>33.9</u> | <u>13.3</u>                                      | <u>5.9</u>  |                     |            |   |             |
|                               | Сложный бизнес             |             | Транспорт         |             | Производство и передача энергии         |             | Офис                                       |             | Телекоммуникации                                 |             | Оборона             |            | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |             |
|                               | А                          | В           | А                 | В           | А                                       | В           | А  | В           | А  | В           | А                   | В          | А                                       | В           |
| Первичные товары              | 6.9                        | 18.3        | 13.1              | 18.2        | 4.4                                     | 19.4        | 2.2  | 27.0        | 1.1  | 17.3        | —                   | 0.0        | 27.7                                    | 18.7        |
| Производственное оборудование | 2.1                        | 12.7        | 0.0               | 0.0         | —                                       | —           | 0.3  | 17.5        | —  | —           | —                   | —          | 2.4                                     | 2.8         |
| Специализированная продукция  | —                          | 0.0         | 8.0               | 28.0        | 0.6                                     | 66.5        | —  | —           | —  | —           | —                   | —          | 8.6                                     | 27.0        |
| <i>Всего</i>                  | <u>9.0</u>                 | <u>15.9</u> | <u>21.1</u>       | <u>20.9</u> | <u>5.0</u>                              | <u>21.1</u> | <u>2.5</u>                                 | <u>25.3</u> | <u>1.1</u>                                       | <u>17.3</u> | <u>—</u>            | <u>0.0</u> | <u>38.7</u>                             | <u>19.5</u> |
|                               | Пищевые продукты и напитки |             | Текстиль и одежда |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             | Здравоохранение индивидуального назначения |             | Товары индивидуального назначения                |             | Развлечения и досуг |            | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |             |
|                               | А                          | В           | А                 | В           | А                                       | В           | А  | В           | А  | В           | А                   | В          | А                                       | В           |
| Первичные товары              | 7.2                        | 9.4         | 0.1               | 0.3         | 0.2                                     | 1.1         | 0.7  | 8.6         | 0.5  | 8.6         | 1.9                 | 5.9        | 10.6                                    | 6.2         |
| Производственное оборудование | 1.1                        | 18.9        | —                 | 0.0         | —                                       | —           | —  | —           | —  | —           | —                   | —          | 1.1                                     | 7.0         |
| Специализированная продукция  | 6.1                        | 16.6        | 1.9               | 6.4         | 0.0                                     | 0.0         | —  | —           | 1.2  | 10.9        | —                   | 0.0        | 9.2                                     | 0.8         |
| <i>Всего</i>                  | <u>14.4</u>                | <u>12.1</u> | <u>2.0</u>        | <u>2.7</u>  | <u>0.2</u>                              | <u>0.9</u>  | <u>0.7</u>                                 | <u>8.6</u>  | <u>1.7</u>                                       | <u>10.1</u> | <u>1.9</u>          | <u>5.3</u> | <u>20.9</u>                             | <u>7.5</u>  |
|                               |                            |             |                   |             |   |             |  |             |  |             |                     |            | <u>73.0</u>                             | <u>10.3</u> |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

А — доля в общем экспорте страны в 1971 г.

В — доля экспорта в мировом кластере в 1971 г.

Таблица В-2. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Швейцарии в 1985 г.

| Отрасли<br>производства                                     | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте (в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в общем<br>экспорте<br>Швейцарии<br>(в %) |
|---|--|---|--|--|
| Часы наручные   | 34,1   | 1 413 763                                 | 47 464                                   | 5,14   |
| Гормональные меди-<br>цинские препараты                     | 12,3   | 961 084                                   | 246 227                                  | 3,50   |
| Контрольно-измери-<br>тельные приборы                       | 4,9  | 775 446                                   | 335 890                                  | 2,82   |
| Гетероциклические<br>соединения                             | 14,0   | 696 186                                   | 245 601                                  | 2,53   |
| Синтетические органи-<br>ческие красители                   | 25,3   | 614 318                                   | 211 208                                  | 2,42   |
| Стрелочные приводы<br>(железнодорожные)                     | 5,4  | 613 595                                   | 275 710                                  | 2,23   |
| Бриллианты без оправы<br>ручной обработки                   | 9,6  | 585 833                                   | 909 277                                  | 2,13   |
| Машины для специальных<br>отраслей                          | 5,0  | 474 241                                   | 132 651                                  | 1,73   |
| Станки для обработки<br>металлов                            | 15,3   | 424 457                                   | 55 467                                   | 1,54   |
| Ювелирные изделия из<br>драгоценных металлов                | 8,1  | 372 719                                   | 531 262                                  | 1,36   |
| Ткацкие станки  | 45,1   | 361 864                                   | 11 671                                   | 1,32   |
| Амидосоединения   | 26,6   | 321 689                                   | 34 613                                   | 1,17   |
| Другие металлообработы-<br>вающие станки                    | 9,5  | 314 943                                   | 85 821                                   | 1,15   |
| Необработанные, несорти-<br>рованные алмазы                 | 89,3   | 303 694                                   | 15 548                                   | 1,10   |
| Гербициды   | 20,6   | 275 488                                   | 24 629                                   | 1,00   |
| Фенопласты  | 6,2  | 263 147                                   | 236 642                                  | 0,96   |
| Электрические машины  | 5,1  | 253 299                                   | 137 625                                  | 0,92   |
| Сыр и творог  | 6,2  | 236 760                                   | 68 825                                   | 0,86   |
| Ювелирные изделия из<br>драгоценных металлов,<br>жемчуг     | 23,9   | 230 464                                   | 65 241                                   | 0,84   |
| Электромеханический руч-<br>ной инструмент                  | 17,6   | 288 209                                   | 48 674                                   | 0,83   |
| Отбеленная хлопчатобу-<br>мажная ткань                      | 5,1  | 224 392                                   | 77 982                                   | 0,82   |
| Сополимеры винилхлорида                                     | 5,2  | 216 765                                   | 487 505                                  | 0,79   |
| Наборные и переплетные<br>машины, запчасти к ним            | 10,5   | 215 268                                   | 59 212                                   | 0,78   |
| Оксигенные аminosоеди-<br>нения                             | 10,8   | 212 415                                   | 69 353                                   | 0,77   |
| Текстурная пряжа, поли-<br>амидная                          | 25,9   | 212 011                                   | 36 925                                   | 0,77   |
| Настенные часы, запчасти<br>к наручным и настенным<br>часам | 13,0   | 210 745                                   | 83 206                                   | 0,77   |
| Металлические станины                                       | 2,9  | 204 132                                   | 170 143                                  | 0,74   |
| Различная химическая<br>продукция                           | 2,5  | 201 124                                   | 214 703                                  | 0,73   |

Таблица В-2 (продолжение)

| Отрасли<br>производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте (в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в общем<br>экспорте<br>Швейцарии<br>(в %) |
|---|--|---|--|--|
| Клапаны, запорные<br>краны, вентили                                   | 3,7  | 200 934                                   | 135 124                                  | 0,73   |
| Смешанные парфюмерные<br>вещества                                     | 17,2   | 194 333                                   | 22 396                                   | 0,71   |
| Двигатели постоянного<br>тока, роторные конвер-<br>торы               | 6,4  | 192 597                                   | 152 555                                  | 0,70   |
| Провитамины и витамины  | 21,9   | 191 703                                   | 74 055                                   | 0,70   |
| Изделия из пластмасс  | 2,8  | 182 566                                   | 233 626                                  | 0,68   |
| Запчасти к ткацким<br>станкам   | 24,1   | 181 030                                   | 38 107                                   | 0,66   |
| Воздуходувки, вентиляторы<br>и запчасти к ним                         | 19,2   | 180 650                                   | 87 975                                   | 0,66   |
| Упаковочные, разливо-<br>чные машины                                  | 7,7  | 179 912                                   | 85 955                                   | 0,85   |
| Произведения живописи   | 10,3   | 169 447                                   | 121 838                                  | 0,62   |
| Оптические приборы  | 9,9  | 169 289                                   | 65 462                                   | 0,62   |
| Радиотелефонные приемные<br>устройства, телекамеры,<br>запчасти к ним | 1,2  | 168 583                                   | 156 930                                  | 0,61   |
| Камни драгоценные и<br>полудрагоценные                                | 15,2   | 168 344                                   | 210 450                                  | 0,61   |
| Немонетное золото   | 2,2  | 165,753                                   | 102 666                                  | 0,60   |
| Пищевые продукты,<br>полуфабрикаты                                    | 4,7  | 165 002                                   | 59 652                                   | 0,60   |
| Лезвия, наконечники орудий<br>труда                                   | 4,8  | 161 881                                   | 93 149                                   | 0,59   |
| Газогенераторы, форсунки<br>плавильных печей                          | 3,9  | 161 457                                   | 84 255                                   | 0,59   |
| Катаная платина, металлы<br>платиновой группы                         | 13,6   | 158 800                                   | 90 900                                   | 0,58   |
| Медицинский инструмент  | 3,7  | 153 235                                   | 77 915                                   | 0,56   |
| Алкалоиды и их производ-<br>ные                                       | 32,0   | 152 366                                   | 8 588                                    | 0,55   |
| Манометры и индикаторы  | 17,3   | 151 578                                   | 84 838                                   | 0,55   |
| Слуховые и ортопедические<br>протезы                                  | 15,9   | 151 006                                   | 37 710                                   | 0,55   |
| Авиационные реактивные<br>двигатели                                   | 6,8  | 141 765                                   | 49 331                                   | 0,52   |
| Всего   |  |   |  | 55,34  |

Примечание: Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-2. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Швейцарии в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |      |      |      | Лесоматериалы     |      |      |      | Нефть и химикаты                        |      |     |      | Полупроводники и компьютеры |      |      |      | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |      |     |      |                     |      |     |      |   |     |
|-------------------------------|----------------------------|------|------|------|-------------------|------|------|------|---|------|-----|------|-----------------------------|------|------|------|--|------|-----|------|---------------------|------|-----|------|---|-----|
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В   | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | В    |     |      |                     |      |     |      |   |     |
| Первичные товары              | 3.6                        | 0.2  | 0.9  | +0.0 | 0.8               | 0.3  | 0.5  | 0.1  | 8.0                                     | 1.2  | 0.7 | -0.2 | 0.0                         | +0.0 | 0.0  | -0.1 | 12.5   | 0.6  |     |      |                     |      |     |      |   |     |
| Производственное оборудование | 0.2                        | -0.1 | 1.3  | -0.1 | 0.2               | +0.0 | 2.1  | -0.0 | —                                       | —    | —   | —    | —                           | —    | —    | —    | 0.4  | 0.7  |     |      |                     |      |     |      |   |     |
| Специализированная продукция  | —                          | —    | —    | —    | —                 | —    | —    | —    | —                                       | —    | —   | —    | —                           | —    | —    | —    | —  | —    |     |      |                     |      |     |      |   |     |
| Всего                         | 3.8                        | 0.1  | 0.7  | -0.1 | 1.0               | 0.3  | 0.6  | 0.1  | 8.0                                     | 1.2  | 0.6 | -0.2 | 0.0                         | +0.0 | 0.0  | -0.1 | 12.8   | 0.6  |     |      |                     |      |     |      |   |     |
|                               | Сложный бизнес             |      |      |      | Транспорт         |      |      |      | Производство и передача энергии         |      |     |      | Офис                        |      |      |      | Телекоммуникации                                 |      |     |      | Оборона             |      |     |      | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |     |
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В   | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | а    | В   | в    | А                   | а    | В   | в    | А                                       | В   |
| Первичные товары              | 16.0                       | 0.9  | 5.0  | -1.4 | 1.6               | -0.4 | 0.2  | -0.1 | 4.4                                     | -0.6 | 3.4 | -1.1 | 0.6                         | -0.2 | 1.7  | -0.8 | 0.0  | -0.1 | 0.0 | -1.0 | 0.0                 | -0.7 | 0.0 | -4.3 | 22.6                                    | 1.8 |
| Производственное оборудование | 8.9                        | 0.9  | 8.8  | -0.2 | —                 | —    | —    | —    | —                                       | —    | —   | —    | 1.6                         | 0.1  | 11.0 | -2.7 | —  | —    | —   | —    | —                   | —    | —   | —    | 10.4                                    | 7.8 |
| Специализированная продукция  | 3.3                        | -0.2 | 16.7 | -7.2 | 0.4               | +0.0 | 0.1  | -0.1 | —                                       | —    | —   | —    | 0.2                         | 0.2  | 7.1  | 1.0  | —  | —    | —   | —    | —                   | —    | —   | —    | 3.9                                     | 1.2 |
| Всего                         | 28.1                       | 1.6  | 6.4  | -1.4 | 2.1               | -0.4 | 0.5  | -0.1 | 4.4                                     | -0.6 | 2.9 | 0.1  | 2.3                         | 0.1  | 3.8  | -0.8 | 0.0  | -0.1 | 0.0 | -1.0 | 0.0                 | -0.7 | 0.0 | -4.3 | 36.9                                    | 2.1 |
|                               | Пищевые продукты и напитки |      |      |      | Текстиль и одежда |      |      |      | Жилищное строительство и бытовые товары |      |     |      | Здравоохранение             |      |      |      | Товары индивидуального назначения                |      |     |      | Развлечения и досуг |      |     |      | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |     |
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В   | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | а    | В   | в    | А                   | а    | В   | в    | А                                       | В   |
| Первичные товары              | 2.1                        | -0.0 | 0.5  | -0.0 | 2.6               | -0.2 | 1.0  | -0.4 | 0.9                                     | 0.1  | 0.6 | -0.0 | 7.0                         | 0.2  | 7.2  | -3.4 | 8.0  | -2.2 | 6.3 | -5.5 | 0.3                 | 0.1  | 0.1 | +0.0 | 20.8                                    | 1.6 |
| Производственное оборудование | 1.1                        | -0.1 | 2.1  | -0.1 | 3.9               | -0.6 | 12.5 | -2.4 | —                                       | —    | —   | —    | —                           | —    | —    | —    | —  | —    | —   | —    | 0.0                 | -0.1 | 2.1 | -0.7 | 5.0                                     | 5.5 |
| Специализированная продукция  | 1.5                        | 0.2  | 0.6  | +0.0 | 4.5               | -0.2 | 3.1  | -0.5 | —                                       | —    | —   | —    | —                           | —    | —    | —    | —  | —    | —   | —    | 0.2                 | +0.0 | 0.6 | -0.1 | 6.2                                     | 1.2 |
| Всего                         | 4.7                        | 0.1  | 0.6  | -0.0 | 11.0              | -1.0 | 2.4  | -0.7 | 0.9                                     | 0.1  | 0.6 | 0.1  | 7.0                         | 0.2  | 7.2  | -3.4 | 8.0  | -2.2 | 4.4 | -1.9 | 0.5                 | 0.1  | 0.2 | 0.1  | 32.0                                    | 1.7 |
|                               |                            |      |      |      |                   |      |      |      |   |      |     |      |                             |      |      |      |  |      |     |      |                     |      |     |      | 81.8                                    | 1.4 |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

А — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

а — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

В — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-3. Сравнительные данные по конкурирующим отраслям, увеличившим и утратившим долю в мировом экспорте

| Страна         | Направление | Средняя величина<br>общего мирового<br>экспорта в<br>отрасли в 1985 г.<br>(в тыс. долл.) | Средняя доля<br>отрасли в экс-<br>порте страны<br>в 1985 г.<br>(в тыс. долл.) | Средняя величина<br>изменений в ми-<br>ровом экспорте<br>в 1978 — 1985 гг.<br>(в %) | Средняя величина<br>изменений доли<br>отрасли в экспор-<br>те страны в<br>1978 — 1985 гг.<br>(в %) |
|----------------|-------------|--|---|---|--|
| Япония         | Повышение   | 2 981 099  | 732 956   | 55,24   | 136,22   |
|                | Понижение   | 1 667 419  | 267 516   | 36,00   | (11,48)  |
| Корея          | Повышение   | 1 932 087  | 159 706   | 44,71   | 187,93   |
|                | Понижение   | 1 587 293  | 55 700  | 64,57   | (12,44)  |
| Швеция         | Повышение   | 2 632 655  | 119 379   | 42,86   | 78,24  |
|                | Понижение   | 1 983 637  | 93 831  | 50,64   | 0,73   |
| Швейцария      | Повышение   | 1 391 817  | 91 146  | 29,35   | 95,36  |
|                | Понижение   | 2 006 804  | 108 865   | 54,84   | (3,28)   |
| США            | Повышение   | 1 777 908  | 562 672   | 55,74   | 148,69   |
|                | Понижение   | 1 481 673  | 255 086   | 47,70   | (14,57)  |
| ФРГ            | Повышение   | 917 058  | 212 003   | 21,26   | 59,83  |
|                | Понижение   | 2 283 197  | 345 330   | 59,31   | 7,77   |
| Италия         | Повышение   | 1 388 338  | 174 093   | 26,68   | 82,58  |
|                | Понижение   | 3 023 434  | 168 382   | 60,87   | (4,20)   |
| Великобритания | Повышение   | 4 923 368  | 545 550   | 63,53   | 314,94   |
|                | Повышение * | 1 837 540  | 248 035   | 70,73   | 170,91   |
|                | Понижение   | 1 798 914  | 130 998   | 46,57   | (18,37)  |
| В среднем      | Повышение * | 1 857 313  | 287 499   | 43,32   | 132,47   |
|                | Понижение   | 1 979 046  | 178 214   | 46,63   | (5,55)   |

\* Без учета сырой нефти, автомобильного и авиационного спирта, сжиженного пропана и бутана (только в Великобритании). Средние показатели выведены с учетом величины отрасли в каждой группе. Источник: Статистические данные ООН по мировой торговле.



Таблица В-4. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Швеции в 1985 г.

| Отрасли производства                                     | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Швеции<br>(в %) |
|--|---|---|--|--|
| Машины пассажирского<br>автотранспорта                   | 2,6   | 2 101 624                                 | 986 086                                  | 6,90   |
| Грузовые автомобили                                      | 4,4   | 938 790                                   | 169 263                                  | 3,08   |
| Автокузова, запчасти,<br>вспомогательные агрегаты        | 2,2   | 893 713                                   | 722 476                                  | 2,94   |
| Лесоматериалы хвойных пород                              | 26,4  | 888 112                                   | 10 168                                   | 2,92   |
| Отбеленная сода, сульфатная<br>целлюлоза                 | 15,5  | 818 021                                   | 16 369                                   | 2,69   |
| Детали к телекоммуникацион-<br>ной аппаратуре            | 4,7   | 644 128                                   | 210 783                                  | 2,12   |
| Аппаратура автоматической обра-<br>ботки данных          | 8,4   | 565 341                                   | 655 235                                  | 1,86   |
| Крафт-бумага, картон                                     | 41,7  | 545 304                                   | 13 676                                   | 1,79   |
| Газойль  | 3,2   | 539 714                                   | 737 835                                  | 1,77   |
| Газетная бумага  | 8,9   | 514 813                                   | —  | 1,69   |
| Линейная телефонная аппаратура                           | 9,3   | 489 513                                   | 31 043                                   | 1,61   |
| Дорожные катки, строительная<br>техника                  | 4,8   | 460 792                                   | 81 504                                   | 1,51   |
| Медицинские и фармацевтические<br>товары                 | 2,6   | 405 469                                   | 31 178                                   | 1,33   |
| Крафт-картон   | 31,7  | 378 722                                   | —  | 1,24   |
| Сополимеры винилхлорида                                  | 2,0   | 361 300                                   | 50 013                                   | 1,19   |
| Контрольно-измерительные инст-<br>рументы                | 2,3   | 360 963                                   | 352 025                                  | 1,19   |
| Толочный мазут   | 1,4   | 359 659                                   | 484 837                                  | 1,18   |
| Лезвия, наконечники рабочего<br>инструмента              | 9,9   | 337 832                                   | 89 082                                   | 1,11   |
| Другие сорта мелованной бумаги<br>в рулонах              | 12,6  | 328 646                                   | 64 447                                   | 1,08   |
| Другие сорта бумаги и переплетная<br>бумага              | 8,7   | 318 969                                   | 44 718                                   | 1,05   |
| Машины для специализированных<br>отраслей                | 3,0   | 287 183                                   | 205 891                                  | 0,94   |
| Запчасти к аппаратуре автоматической<br>обработки данных | 1,3   | 277 463                                   | 444 782                                  | 0,91   |
| Распределительные устройства                             | 2,2   | 244 509                                   | 331 298                                  | 0,80   |
| Различные сорта нарезанной бумаги                        | 5,9   | 232 765                                   | 90 981                                   | 0,76   |
| Центрифуги   | 17,2  | 230 085                                   | 33 056                                   | 0,76   |
| Немелованная писчая бумага                               | 7,1   | 229 894                                   | 13 158                                   | 0,76   |
| Деревянная мебель  | 5,7   | 229 668                                   | 64 997                                   | 0,75   |
| Неагломерированная железная<br>руда                      | 4,4   | 215 835                                   | 2 464                                    | 0,71   |
| Слитки высокоуглеродистой стали                          | 7,7   | 211 841                                   | 53 283                                   | 0,70   |
| Железные, стальные бесшовные трубы                       | 3,5   | 202 990                                   | 52 313                                   | 0,67   |
| Спиртовое реактивное топливо                             | 2,4   | 200 072                                   | 405 689                                  | 0,66   |
| Боевое стрелковое оружие, боепри-<br>пасы к нему         | 4,2   | 191 485                                   | 56 473                                   | 0,63   |

Таблица В-4 (продолжение)

| Отрасли производства                             | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Швеции<br>(в %) |
|--|---|---|--|--|
| Другие грузовые суда                             | 1,6   | 191 154                                   | 193 445                                  | 0,63   |
| Изделия из пластмасс                             | 2,8   | 183 461                                   | 192 980                                  | 0,60   |
| Мелованая писчая бумага                          | 5,8   | 182 844                                   | 30 696                                   | 0,60   |
| Шарикоподшипники, роликовые<br>подшипники        | 5,6   | 180 596                                   | 111 955                                  | 0,59   |
| Запчасти к подъемным, погрузоч-<br>ным машинам   | 4,7   | 179 081                                   | 98 858                                   | 0,59   |
| Струганый пиломатериал хвойных<br>пород          | 5,5   | 174 783                                   | 251                                      | 0,57   |
| Другие металлические станины и<br>опоры          | 2,5   | 173 840                                   | 173 259                                  | 0,57   |
| Поршневые автомобильные дви-<br>гатели           | 2,9   | 172 944                                   | 48 699                                   | 0,57   |
| Другие предметы домашнего быта                   | 2,6   | 168 162                                   | 124 305                                  | 0,55   |
| Газогенераторы, форсунки домен-<br>ных печей     | 3,9   | 163 838                                   | 93 459                                   | 0,54   |
| Неэлектрический ручной инструмент<br>с приводом  | 19,8  | 159 776                                   | 14 088                                   | 0,52   |
| Покрытая пластиком бумага                        | 15,0  | 159 384                                   | 35 919                                   | 0,52   |
| Строительные деревянные детали-<br>полуфабрикаты | 14,0  | 155 515                                   | 17 074                                   | 0,51   |
| Самолеты грузоподъемностью<br>2 – 15 т           | 14,3  | 155 499                                   | 14 949                                   | 0,51   |
| Танкеры  | 6,1   | 148 092                                   | 1 278                                    | 0,49   |
| Тяжелые плиты высокоуглеродистой<br>стали        | 22,9  | 147 522                                   | 7 066                                    | 0,48   |
| Различные виды химической продук-<br>ции         | 1,8   | 147 521                                   | 179 345                                  | 0,48   |
| Агломераты железной руды                         | 7,7   | 142 702                                   | 74                                       | 0,47   |
| Всего  |   |   |  | 59,09  |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-3. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Швеция в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |             |            |             | Лесоматериалы     |             |             |             | Нефть и химикаты                        |             |            |             | Полупроводники и компьютеры                |             |            |             | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |            |            |             |                     |             |             |             |   |            |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|---|-------------|------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|--|------------|------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|---|------------|
|                               | A                          | a           | B          | в           | A                 | a           | B           | в           | A                                       | a           | B          | в           | A  | a           | B          | в           | A  | B          |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Первичные товары              | 9.9                        | -1.8        | 2.8        | 0.1         | 17.4              | -2.4        | 11.0        | -1.4        | 2.6                                     | 0.5         | 0.2        | +0.0        | 2.1  | 0.9         | 0.9        | -0.4        | 32.0   | 1.6        |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Производственное оборудование | 0.6                        | -0.0        | 1.8        | 0.4         | 0.4               | -0.1        | 5.8         | -1.6        | —                                       | —           | —          | —           | —  | —           | —          | —           | 1.0  | 2.6        |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Специализированная продукция  | 2.0                        | 0.1         | 1.7        | -0.2        | 0.1               | -0.0        | 2.1         | -0.2        | —                                       | —           | —          | —           | —  | —           | —          | —           | 2.1  | 1.7        |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| <i>Всего</i>                  | <u>12.5</u>                | <u>-1.7</u> | <u>2.4</u> | <u>-0.1</u> | <u>17.9</u>       | <u>-2.5</u> | <u>10.5</u> | <u>-1.3</u> | <u>2.6</u>                              | <u>0.5</u>  | <u>0.2</u> | <u>+0.0</u> | <u>2.1</u>                                 | <u>0.9</u>  | <u>0.9</u> | <u>-0.4</u> | <u>35.1</u>                                      | <u>1.7</u> |            |             |                     |             |             |             |   |            |
|                               | Сложный бизнес             |             |            |             | Транспорт         |             |             |             | Производство и передача энергии         |             |            |             | Офис                                       |             |            |             | Телекоммуникации                                 |            |            |             | Оборона             |             |             |             | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |            |
|                               | A                          | a           | B          | в           | A                 | a           | B           | в           | A                                       | a           | B          | в           | A  | a           | B          | в           | A  | a          | B          | в           | A                   | a           | B           | в           | A                                       | B          |
| Первичные товары              | 4.2                        | +0.0        | 1.5        | -0.2        | 14.7              | -0.3        | 2.3         | -0.2        | 0.9                                     | -0.7        | 1.2        | -0.5        | 0.5  | -0.1        | 1.1        | -0.2        | 3.7  | 0.6        | 5.5        | -1.5        | 0.7                 | -0.0        | 3.6         | -0.6        | 24.7                                    | 2.3        |
| Производственное оборудование | 0.0                        | 0.0         | 0.0        | 0.0         | 1.3               | -0.2        | 12.5        | -2.2        | —                                       | —           | —          | —           | 0.2  | -0.0        | 1.2        | -0.4        | —  | —          | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 1.5                                     | 1.5        |
| Специализированная продукция  | 0.0                        | 0.0         | 0.0        | 0.0         | 4.5               | +0.0        | 1.7         | -0.2        | 0.1                                     | 0.0         | 0.5        | -0.0        | 0.0  | 0.0         | 0.0        | 0.0         | —  | —          | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 4.6                                     | 1.5        |
| <i>Всего</i>                  | <u>4.2</u>                 | <u>+0.0</u> | <u>1.1</u> | <u>-0.1</u> | <u>20.5</u>       | <u>-0.4</u> | <u>2.3</u>  | <u>-0.2</u> | <u>1.0</u>                              | <u>-0.7</u> | <u>1.1</u> | <u>-0.5</u> | <u>0.7</u>                                 | <u>-0.1</u> | <u>1.0</u> | <u>-0.2</u> | <u>3.7</u>                                       | <u>0.6</u> | <u>5.5</u> | <u>-1.5</u> | <u>0.7</u>          | <u>-0.0</u> | <u>3.6</u>  | <u>-0.6</u> | <u>30.7</u>                             | <u>2.0</u> |
|                               | Пищевые продукты и напитки |             |            |             | Текстиль и одежда |             |             |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             |            |             | Здравоохранение индивидуального назначения |             |            |             | Товары индивидуального назначения                |            |            |             | Развлечения и досуг |             |             |             | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |            |
|                               | A                          | a           | B          | в           | A                 | a           | B           | в           | A                                       | a           | B          | в           | A  | a           | B          | в           | A  | a          | B          | в           | A                   | a           | B           | в           | A                                       | B          |
| Первичные товары              | 1.0                        | 0.2         | 0.2        | 0.1         | 0.6               | 0.1         | 0.2         | +0.0        | 3.6                                     | 0.1         | 2.7        | 0.2         | 2.5  | 0.6         | 2.8        | 0.1         | 0.1  | 0          | 0.1        | -0.0        | 0.5                 | -0.2        | 0.3         | -0.2        | 8.3                                     | 0.7        |
| Производственное оборудование | 0.8                        | -0.4        | 1.9        | -0.3        | 0.2               | +0.0        | 0.9         | 0.2         | —                                       | —           | —          | —           | —  | —           | —          | —           | —  | —          | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 1.0                                     | 1.5        |
| Специализированная продукция  | 0.7                        | 0.3         | 0.3        | 0.2         | 0.3               | -0.1        | 0.3         | -0.0        | 0.3                                     | -0.1        | 1.0        | 0.1         | —  | —           | —          | —           | 0.0  | 0.0        | 0.0        | 0.0         | 0.0                 | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 1.3                                     | 0.3        |
| <i>Всего</i>                  | <u>2.5</u>                 | <u>0.1</u>  | <u>0.4</u> | <u>0.1</u>  | <u>1.1</u>        | <u>+0.0</u> | <u>0.3</u>  | <u>0.0</u>  | <u>3.9</u>                              | <u>+0.0</u> | <u>2.4</u> | <u>0.2</u>  | <u>2.5</u>                                 | <u>0.6</u>  | <u>2.8</u> | <u>0.1</u>  | <u>0.1</u>                                       | <u>0.0</u> | <u>0.1</u> | <u>+0.0</u> | <u>0.5</u>          | <u>-0.2</u> | <u>0.3</u>  | <u>-0.2</u> | <u>10.6</u>                             | <u>0.6</u> |
|                               |                            |             |            |             |                   |             |             |             |   |             |            |             |  |             |            |             |  |            |            |             |                     |             | <u>76.4</u> | <u>1.4</u>  |   |            |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

A — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

a — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

B — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-5. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Германии в 1985 г.

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Германии<br>(в %) |
|--|---|---|--|--|
| Машины пассажирского<br>автотранспорта                                   | 23,2  | 19 118 000                                | 4 344 396                                | 10,42  |
| Кузова автомобилей, запчасти,<br>вспомогательные агрегаты                | 15,5  | 6 341 841                                 | 2 134 554                                | 3,46   |
| Контрольно-измерительные<br>приборы                                      | 15,8  | 2 484 492                                 | 1 382 339                                | 1,35   |
| Распределительные устройства   | 21,4  | 2 427 723                                 | 984 522                                  | 1,32   |
| Самолеты грузоподъемностью<br>свыше 15 т                                 | 38,1  | 2 377 571                                 | 2 362 416                                | 1,30   |
| Грузовые автомобили  | 9,9   | 2 089 820                                 | 449 741                                  | 1,14   |
| Различная продукция химии  | 24,5  | 1 997 810                                 | 964 465                                  | 1,09   |
| Машины для специальных отраслей<br>промышленности                        | 18,9  | 1 781 181                                 | 637 921                                  | 0,97   |
| Офисное оборудование, запчасти<br>для автоматической обработки<br>данных | 7,9   | 1 661 001                                 | 2 063 364                                | 0,91   |
| Периферийные устройства авто-<br>матической обработки данных             | 15,3  | 1 443 513                                 | 1 499 948                                | 0,79   |
| Изделия из пластмасс   | 19,8  | 1 274 569                                 | 653 337                                  | 0,69   |
| Гормональные препараты   | 16,1  | 1 258 691                                 | 678 727                                  | 0,69   |
| Запчасти к поршневым двигателям  | 14,5  | 1 207 932                                 | 296 233                                  | 0,66   |
| Металлические станины, споры   | 16,4  | 1 163 157                                 | 586 727                                  | 0,63   |
| Клапаны, запорные краны  | 21,1  | 1 156 869                                 | 487 103                                  | 0,63   |
| Железные, стальные бесшовные<br>трубы                                    | 19,9  | 1 145 710                                 | 176 128                                  | 0,62   |
| Радиотелефонные приемные<br>устройства, телекамеры, запча-<br>сти к ним  | 8,0   | 1 109 642                                 | 807 686                                  | 0,61   |
| Продукты конденсации   | 25,9  | 1 094 911                                 | 505 275                                  | 0,60   |
| Другие бытовые устройства  | 15,8  | 1 012 347                                 | 474 679                                  | 0,55   |
| Дорожные катки, строительная<br>техника                                  | 10,4  | 1 010 463                                 | 287 696                                  | 0,55   |
| Валы, коленвалы, шкивы, блоки  | 29,9  | 960 332                                   | 294 859                                  | 0,52   |
| Газогенераторы, форсунки домен-<br>ных печей                             | 22,2  | 927 559                                   | 218 586                                  | 0,51   |
| Печатные ротационные машины  | 51,5  | 923 218                                   | 50 671                                   | 0,50   |
| Железные, простые стальные<br>тонкие листы                               | 16,7  | 896 142                                   | 514 027                                  | 0,49   |
| Автомобильные поршневые дви-<br>гатели                                   | 14,5  | 872 278                                   | 754 087                                  | 0,48   |
| Медицинский инструмент   | 20,9  | 859 792                                   | 343 001                                  | 0,47   |
| Синтетические органические краси-<br>тели                                | 32,4  | 849 848                                   | 153 271                                  | 0,46   |
| Машины для изготовления резиновых<br>и пластиковых изделий               | 35,5  | 849 798                                   | 107 651                                  | 0,46   |
| Станки для металлообработки  | 24,6  | 815 380                                   | 267 162                                  | 0,44   |
| Самолетные запчасти  | 8,1   | 811 723                                   | 117 712                                  | 0,44   |

Таблица В-5 (продолжение)

| Отрасли производства                        | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Германии<br>(в %) |
|---|---|---|--|--|
| Колесные тракторы                           | 23,5  | 810 339                                   | 94 275                                   | 0,44   |
| Упаковочные, разливочные<br>машины          | 34,1  | 802 409                                   | 125 408                                  | 0,44   |
| Деревянная мебель                           | 19,8  | 979 212                                   | 526 253                                  | 0,43   |
| Шариковые и роликовые под-<br>шипники       | 24,3  | 782 298                                   | 417 090                                  | 0,43   |
| Различные сорта форматной бумаги            | 19,6  | 774 632                                   | 387 527                                  | 0,42   |
| Другая подъемная и погрузоч-<br>ная техника | 19,2  | 731 961                                   | 135 819                                  | 0,40   |
| Электронные микросхемы                      | 5,9   | 720 432                                   | 1 323 628                                | 0,39   |
| Нециклические спирты                        | 21,5  | 713 425                                   | 381 830                                  | 0,39   |
| Гетероциклические соединения                | 14,3  | 712 932                                   | 496 440                                  | 0,39   |
| Текстильные, кожеобрабатывающие<br>машины   | 30,4  | 695 938                                   | 106 064                                  | 0,38   |
| Отбеленная хлопчатобумажная<br>ткань        | 15,5  | 681 016                                   | 355 560                                  | 0,37   |
| Продукты полимеризации                      | 16,2  | 679 882                                   | 352 908                                  | 0,37   |
| Лезвия, наконечники для инст-<br>румента    | 19,9  | 677 492                                   | 404 001                                  | 0,37   |
| Говядина с костями                          | 22,3  | 672 096                                   | 222 944                                  | 0,37   |
| Железо, сталь листовые                      | 13,6  | 658 354                                   | 279 951                                  | 0,36   |
| Алюминий листовой, полосовой                | 20,1  | 654 541                                   | 317 370                                  | 0,36   |
| Электромашинны                              | 13,0  | 653 247                                   | 434 304                                  | 0,36   |
| Замочные изделия                            | 26,0  | 646 838                                   | 204 307                                  | 0,35   |
| Провода, кабель с изоляцией                 | 12,2  | 646 668                                   | 377 144                                  | 0,35   |
| Всего                                       |   |   |  | 41,62  |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3% общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-4. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Германии в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |      |      |      | Лесоматериалы     |      |      |      | Нефть и химикаты                        |      |      |      | Полупроводники и компьютеры |      |      |      | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |      |      |      |                     |      |      |      |   |      |
|-------------------------------|----------------------------|------|------|------|-------------------|------|------|------|---|------|------|------|-----------------------------|------|------|------|--|------|------|------|---------------------|------|------|------|---|------|
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В    | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | В    |      |      |                     |      |      |      |   |      |
| Первичные товары              | 8.4                        | -1.0 | 13.7 | -0.9 | 1.6               | 0.3  | 6.2  | 1.0  | 8.5                                     | 1.3  | 4.5  | -0.7 | 0.6                         | 0.3  | 1.9  | -1.4 | 19.1   | 6.1  |      |      |                     |      |      |      |   |      |
| Производственное оборудование | 0.9                        | -0.4 | 16.5 | -2.9 | 0.4               | +0.0 | 25.9 | -4.8 | 0.2                                     | -0.0 | 21.3 | -3.1 | —                           | —    | —    | —    | 1.4  | 18.6 |      |      |                     |      |      |      |   |      |
| Специализированная продукция  | 0.6                        | -0.9 | 5.1  | -6.6 | 0.1               | +0.0 | 24.2 | 4.8  | —                                       | —    | —    | —    | —                           | —    | —    | —    | 0.7  | 5.3  |      |      |                     |      |      |      |   |      |
| Всего                         | 10.0                       | -2.3 | 11.9 | -2.5 | 2.0               | 0.3  | 7.3  | 2.6  | 8.6                                     | 1.2  | 4.6  | -0.7 | 0.6                         | 0.3  | 1.9  | -1.4 | 21.2   | 6.3  |      |      |                     |      |      |      |   |      |
|                               | Сложный бизнес             |      |      |      | Транспорт         |      |      |      | Производство и передача энергии         |      |      |      | Офис                        |      |      |      | Телекоммуникации                                 |      |      |      | Оборона             |      |      |      | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |      |
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В    | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | а    | В    | в    | А                   | а    | В    | в    | А                                       | В    |
| Первичные товары              | 7.0                        | 0.4  | 14.8 | -2.3 | 19.3              | 1.8  | 19.2 | 0.7  | 3.8                                     | -1.3 | 19.7 | -8.7 | 0.8                         | -0.1 | 12.3 | -3.0 | 0.0  | -0.2 | 0.0  | -7.0 | 0.0                 | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 30.9                                    | 16.9 |
| Производственное оборудование | 0.0                        | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 3.7               | -1.3 | 22.7 | -8.1 | —                                       | —    | —    | —    | 0.8                         | 0.1  | 36.7 | -2.2 | —  | —    | —    | —    | —                   | —    | —    | —    | 4.4                                     | 13.6 |
| Специализированная продукция  | 0.0                        | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 0.8               | -0.1 | 1.8  | -0.5 | 0.0                                     | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 0.1                         | 0.0  | 6.7  | -2.3 | —  | —    | —    | —    | —                   | —    | —    | —    | 0.9                                     | 1.7  |
| Всего                         | 7.0                        | 0.4  | 10.8 | -1.1 | 23.7              | 0.5  | 15.0 | -2.0 | 3.8                                     | -1.3 | 17.3 | -8.1 | 1.6                         | -0.0 | 16.3 | -2.5 | 0.0  | -0.2 | 0.0  | -7.0 | 0.0                 | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 36.2                                    | 13.8 |
|                               | Пищевые продукты и напитки |      |      |      | Текстиль и одежда |      |      |      | Жилищное строительство и бытовые товары |      |      |      | Здравоохранение             |      |      |      | Товары индивидуального назначения                |      |      |      | Развлечения и досуг |      |      |      | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |      |
|                               | А                          | а    | В    | в    | А                 | а    | В    | в    | А                                       | а    | В    | в    | А                           | а    | В    | в    | А  | а    | В    | в    | А                   | а    | В    | в    | А                                       | В    |
| Первичные товары              | 1.9                        | 0.1  | 2.9  | 0.4  | 1.8               | -0.3 | 4.4  | -1.4 | 3.0                                     | -0.4 | 14.1 | -2.2 | 1.9                         | 0.3  | 13.9 | -2.2 | 1.1  | +0.0 | 15.3 | -5.0 | 0.6                 | -0.2 | 1.9  | -1.6 | 10.3                                    | 6.3  |
| Производственное оборудование | 1.5                        | -0.2 | 19.1 | -0.4 | 1.3               | -0.1 | 27.0 | -0.4 | 0.3                                     | -0.2 | 26.3 | -3.7 | —                           | —    | —    | —    | —  | —    | —    | —    | +0.0                | -0.0 | 29.9 | 16.5 | 3.1                                     | 22.3 |
| Специализированная продукция  | 1.3                        | 0.0  | 4.0  | 0.2  | 1.9               | -0.3 | 8.7  | -1.2 | 0.0                                     | 0.0  | 0.0  | 0.0  | —                           | —    | —    | —    | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 0.5                 | 0.2  | 12.4 | 1.6  | 3.7                                     | 5.2  |
| Всего                         | 4.7                        | -0.1 | 4.4  | 0.2  | 5.0               | -0.6 | 7.1  | -1.6 | 3.3                                     | -0.6 | 12.0 | -1.8 | 1.9                         | 0.3  | 13.9 | -2.2 | 1.1  | +0.0 | 10.5 | -0.2 | 1.1                 | -0.1 | 3.6  | -1.3 | 17.1                                    | 6.3  |
|                               |                            |      |      |      |                   |      |      |      |   |      |      |      |                             |      |      |      |  |      |      |      |                     |      |      |      | 74.4                                    | 8.7  |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

А — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

а — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

В — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-6. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Японии в 1985 г.

| Отрасли производства  | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Стоимость<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Стоимость<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Японии<br>(в %) |
|---|---|--|---|--|
| Машины пассажирского<br>автотранспорта                                  | 30,8  | 25 402 210                                 | 538 683                                   | 14,46  |
| Грузовые автомобили и самосвалы   | 37,5  | 7 956 270                                  | 16 969                                    | 4,53   |
| Телеприемники, магнитофоны  | 80,7  | 6 622 119                                  | 9 924                                     | 3,77   |
| Кузова автомобилей, запчасти,<br>вспомогательные агрегаты               | 12,8  | 5 227 670                                  | 187 706                                   | 2,98   |
| Другие грузовые суда  | 35,7  | 4 399 729                                  | 216 601                                   | 2,50   |
| Радиотелефонные приемные<br>устройства, телекамеры, зап-<br>части к ним | 28,6  | 3 945 888                                  | 302 334                                   | 2,25   |
| Периферийные устройства авто-<br>матической передачи данных             | 37,9  | 3 571 949                                  | 427 126                                   | 2,03   |
| Цветные телевизионные<br>приемники                                      | 49,5  | 2 691 101                                  | 6 899                                     | 1,53   |
| Электронные микросхемы  | 19,9  | 2 415 252                                  | 699 618                                   | 1,37   |
| Железные, стальные бесшовные<br>трубы                                   | 38,7  | 2 227 632                                  | 6 587                                     | 1,27   |
| Запчасти устройств автоматиче-<br>ской передачи данных                  | 10,0  | 2 105 665                                  | 501 908                                   | 1,20   |
| Мотоциклы   | 82,0  | 2 092 416                                  | 16 684                                    | 1,19   |
| Фото-, термокопировальные<br>установки                                  | 65,9  | 2 032 389                                  | 6 055                                     | 1,16   |
| Железные, стальные катаные<br>тонкие листы                              | 35,2  | 1 893 459                                  | 84 656                                    | 1,08   |
| Распределительные устройства  | 16,5  | 1 877 891                                  | 34 619                                    | 1,07   |
| Диктофоны   | 71,7  | 1 817 413                                  | 15 194                                    | 1,03   |
| Фотокамеры, фотовспышки   | 62,2  | 1 608 936                                  | 82 174                                    | 0,92   |
| Магнитофонные кассеты, бобины<br>с лентой                               | 41,5  | 1 589 513                                  | 96 184                                    | 0,90   |
| Контрольно-измерительная<br>аппаратура                                  | 9,3   | 1 459 409                                  | 924 601                                   | 0,83   |
| Неворсовые синтетические ткани  | 34,7  | 1 456 391                                  | 31 808                                    | 0,83   |
| Железные, стальные трубы, трубки  | 30,6  | 1 437 337                                  | 17 006                                    | 0,82   |
| Железные, стальные универсальные<br>плиты, листы                        | 29,3  | 1 419 903                                  | 11 577                                    | 0,81   |
| Другие бытовые устройства   | 21,8  | 1 401 394                                  | 72 247                                    | 0,80   |
| Линейная телефонная аппаратура  | 26,2  | 1 378 545                                  | 57 018                                    | 0,78   |
| Машины для специальных отраслей   | 14,3  | 1 349 143                                  | 290 643                                   | 0,77   |
| Запчасти к поршневым двигателям   | 15,9  | 1 320 517                                  | 45 806                                    | 0,75   |
| Портативные радиоприемники  | 48,4  | 1 171 209                                  | 31 718                                    | 0,67   |
| Другая электротехника   | 20,3  | 1 014 478                                  | 427 359                                   | 0,58   |
| Станки металлообрабатывающие  | 36,5  | 1 009 629                                  | 111 274                                   | 0,57   |
| Часы  | 24,0  | 997 512                                    | 160 139                                   | 0,57   |
| Микрофоны, динамики, усилители  | 55,7  | 981 176                                    | 51 602                                    | 0,56   |
| Самоходные ковшовые экскаваторы   | 38,4  | 964 654                                    | —   | 0,55   |
| Автомобильные радиоприемники  | 42,5  | 908 083                                    | 3 052                                     | 0,52   |
| Автомобильные покрышки  | 39,1  | 860 530                                    | 4 411                                     | 0,49   |

Таблица В-6 (продолжение)

| Отрасли производства                                    | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Стоимость<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Стоимость<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Японии<br>(в %) |
|---|---|--|---|--|
| Пьезоэлектрические кристаллы                            | 14,0  | 835 800                                    | 43 896                                    | 0,48   |
| Автомобильные поршневые двигатели                       | 13,5  | 813 915                                    | 25 749                                    | 0,46   |
| Горячекатаное железо, другие стальные балки             | 24,1  | 811 754                                    | —   | 0,46   |
| Танкеры   | 31,7  | 767 626                                    | 13 116                                    | 0,44   |
| Дорожные катки, строительная техника                    | 7,8   | 754 372                                    | 56 111                                    | 0,43   |
| Запчасти к мотоциклам и вспомогательное оборудование    | 53,4  | 747 246                                    | 13 370                                    | 0,43   |
| Телевизионные кинескопы                                 | 42,2  | 709 509                                    | 35 503                                    | 0,40   |
| Провода, кабели с изоляцией                             | 13,3  | 700 607                                    | 58 421                                    | 0,40   |
| Железные, простые стальные спирали                      | 18,5  | 695 106                                    | 337 018                                   | 0,40   |
| Газогенераторы, форсунки для доменных печей             | 16,7  | 694 773                                    | 107 846                                   | 0,40   |
| Телевизионные, радиопередатчики                         | 29,8  | 692 249                                    | 14 810                                    | 0,39   |
| Пианино, музыкальные инструменты и запчасти             | 51,0  | 687 841                                    | 47 188                                    | 0,39   |
| Насосы для газов  | 24,1  | 686 437                                    | 63 585                                    | 0,39   |
| Тканые синтетические волокнистые материалы              | 16,0  | 668 946                                    | 77 921                                    | 0,38   |
| Калькуляторы  | 69,7  | 660 432                                    | 11 294                                    | 0,38   |
| Железные, простые стальные катаные тяжелые плиты, листы | 25,1  | 653 184                                    | 210 305                                   | 0,37   |
| Всего   |   |  |   | 62,74  |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.



Рис. В-5. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Японии в 1985 г.

|  | Материалы и металлы        |                               |                              |       | Лесоматериалы     |                               |                              |       | Нефть и химикаты                        |                               |                              |       | Полупроводники и компьютеры |                               |                              |       | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |                               |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|--|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------------|------------------------------|-------|---|-------------------------------|------------------------------|-------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------|--|-------------------------------|------------------------------|-------|---------------------|------|------|------|---|------|
|  | A                          | a                             | B                            | в     | A                 | a                             | B                            | в     | A                                       | a                             | B                            | в     | A                           | a                             | B                            | в     | A  | B                             |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|  | Первичные товары           | Производственное оборудование | Специализированная продукция | Всего | Первичные товары  | Производственное оборудование | Специализированная продукция | Всего | Первичные товары                        | Производственное оборудование | Специализированная продукция | Всего | Первичные товары            | Производственное оборудование | Специализированная продукция | Всего | Первичные товары                                 | Производственное оборудование | Специализированная продукция | Всего |                     |      |      |      |   |      |
|  | 8.9                        | -5.7                          | 14.2                         | -1.3  | 0.2               | +0.0                          | 1.1                          | 0.3   | 1.3                                     | -0.5                          | 1.0                          | -0.2  | 4.7                         | 3.6                           | 11.3                         | 6.3   | 15.0   | 4.8                           |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|  | 0.7                        | -0.7                          | 11.3                         | -2.1  | 0.0               | 0.0                           | 0.0                          | 0.0   | —                                       | —                             | —                            | —     | —                           | —                             | —                            | —     | 0.7  | 11.3                          |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|  | 0.0                        | 0.0                           | 0.0                          | 0.0   | —                 | —                             | —                            | —     | —                                       | —                             | —                            | —     | —                           | —                             | —                            | —     | —  | —                             |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|  | 9.6                        | -6.4                          | 10.8                         | -1.7  | 0.2               | +0.0                          | 1.0                          | 0.3   | 1.3                                     | -0.5                          | 1.0                          | -0.2  | 4.7                         | 3.6                           | 11.3                         | 6.3   | 15.6   | 4.6                           |                              |       |                     |      |      |      |   |      |
|  | Сложный бизнес             |                               |                              |       | Транспорт         |                               |                              |       | Производство и передача энергии         |                               |                              |       | Офис                        |                               |                              |       | Телекоммуникации                                 |                               |                              |       | Оборона             |      |      |      | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |      |
|  | A                          | a                             | B                            | в     | A                 | a                             | B                            | в     | A                                       | a                             | B                            | в     | A                           | a                             | B                            | в     | A  | a                             | B                            | в     | A                   | a    | B    | в    | A                                       | B    |
|  | 2.6                        | -0.4                          | 5.2                          | 0.0   | 27.1              | -0.9                          | 23.7                         | 3.5   | 3.3                                     | -0.6                          | 16.6                         | 1.4   | 3.3                         | 0.4                           | 35.5                         | 10.7  | 3.4  | 1.4                           | 28.1                         | 8.8   | 0.0                 | -0.1 | 0.3  | -0.1 | 39.7                                    | 19.0 |
|  | 0.9                        | 0.3                           | 5.8                          | 3.2   | 2.7               | 0.7                           | 22.4                         | 10.4  | —                                       | —                             | —                            | —     | 0.2                         | 0.1                           | 9.1                          | 6.2   | —  | —                             | —                            | —     | —                   | —    | —    | —    | 3.8                                     | 12.9 |
|  | 0.2                        | 0.1                           | 7.0                          | 2.8   | 7.1               | 1.2                           | 15.2                         | 4.1   | 0.0                                     | 0.0                           | 0.0                          | 0.0   | 0.0                         | 0.0                           | 0.0                          | 0.0   | —  | —                             | —                            | —     | —                   | —    | —    | —    | 7.3                                     | 13.7 |
|  | 3.7                        | 0.1                           | 5.5                          | 0.9   | 36.9              | 1.0                           | 22.6                         | 4.2   | 3.3                                     | -0.6                          | 14.6                         | 1.0   | 3.5                         | 0.5                           | 28.0                         | 8.5   | 3.4  | 1.4                           | 28.1                         | 8.8   | 0.0                 | -0.1 | 0.3  | -0.1 | 50.8                                    | 17.4 |
|  | Пищевые продукты и напитки |                               |                              |       | Текстиль и одежда |                               |                              |       | Жилищное строительство и бытовые товары |                               |                              |       | Здравоохранение             |                               |                              |       | Товары индивидуального назначения                |                               |                              |       | Развлечения и досуг |      |      |      | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |      |
|  | A                          | a                             | B                            | в     | A                 | a                             | B                            | в     | A                                       | a                             | B                            | в     | A                           | a                             | B                            | в     | A  | a                             | B                            | в     | A                   | a    | B    | в    | A                                       | B    |
|  | 0.3                        | -0.2                          | 0.4                          | -0.1  | 1.8               | -0.8                          | 4.2                          | -0.7  | 2.0                                     | 0.3                           | 8.7                          | 3.3   | 0.7                         | 0.3                           | 4.7                          | 1.9   | 1.3  | -0.4                          | 6.6                          | -1.5  | 10.9                | 2.6  | 35.8 | 9.9  | 17.0                                    | 8.3  |
|  | 0.3                        | 0.2                           | 3.9                          | 2.9   | 0.8               | -0.2                          | 16.0                         | 2.6   | —                                       | —                             | —                            | —     | —                           | —                             | —                            | —     | —  | —                             | —                            | —     | —                   | —    | —    | —    | 1.1                                     | 8.3  |
|  | 0.1                        | -0.1                          | 0.4                          | +0.0  | 0.6               | -0.5                          | 4.1                          | -0.3  | 0.3                                     | 0.1                           | 6.1                          | 3.5   | —                           | —                             | —                            | —     | 0.3  | -0.1                          | 2.6                          | 1.1   | 0.9                 | -0.2 | 15.8 | -0.7 | 2.2                                     | 3.2  |
|  | 0.7                        | -0.1                          | 0.7                          | 0.2   | 3.2               | -1.5                          | 4.9                          | -0.5  | 2.3                                     | 0.4                           | 8.2                          | 3.4   | 0.7                         | 0.3                           | 4.7                          | 1.9   | 1.6  | -0.4                          | 5.3                          | 0.3   | 11.8                | 2.4  | 32.7 | 8.4  | 20.3                                    | 6.9  |
|  |                            |                               |                              |       |                   |                               |                              |       |   |                               |                              |       |                             |                               |                              |       |  |                               |                              |       |                     |      | 86.7 | 9.2  |   |      |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

A — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

a — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

B — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-7. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Италии в 1985 г.

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Италии<br>(в %) |
|--|---|---|--|--|
| Кожаная обувь  | 32,8  | 3 285 427                                 | 178 156                                  | 4,16   |
| Ювелирные изделия из драгоценных металлов                                | 49,6  | 2 288 256                                 | 19 978                                   | 2,90   |
| Автокузова, запчасти, вспомогательные агрегаты                           | 4,0   | 1 664 122                                 | 865 691                                  | 2,08   |
| Машины пассажирского автотранспорта                                      | 2,0   | 1 638 791                                 | 3 669 976                                | 2,08   |
| Деревянная мебель  | 25,5  | 1 026 911                                 | 40 390                                   | 1,30   |
| Глазурованная керамическая плитка  | 56,6  | 866 879                                   | 16 437                                   | 1,10   |
| Машины для деревообрабатывающей промышленности, производства стекла      | 8,8   | 831 627                                   | 275 187                                  | 1,05   |
| Вина сухие   | 20,7  | 803 915                                   | 75 121                                   | 1,02   |
| Периферийные устройства систем автоматической передачи данных            | 8,4   | 786 775                                   | 928 607                                  | 1,00   |
| Топливо для реактивных двигателей, другие легкие масла                   | 6,4   | 781 320                                   | 674 639                                  | 0,99   |
| Тканые материалы из синтетического волокна                               | 18,1  | 753 426                                   | 189 393                                  | 0,95   |
| Клапаны, запорные краны (вентили)  | 13,2  | 726 767                                   | 205 779                                  | 0,92   |
| Обработанный строительный камень   | 62,2  | 701 208                                   | 5 319                                    | 0,89   |
| Грузовые автомобили  | 3,3   | 694 554                                   | 535 089                                  | 0,88   |
| Офисное оборудование, запчасти к системам автоматической передачи данных | 3,3   | 692 904                                   | 760 634                                  | 0,88   |
| Стулья и др.   | 30,6  | 685 124                                   | 29 894                                   | 0,87   |
| Другие свитера, пуловеры   | 24,5  | 641 799                                   | 16 830                                   | 0,81   |
| Изделия из пластмасс   | 9,8   | 632 351                                   | 271 758                                  | 0,80   |
| Свитера и другие изделия из синтетических волокон                        | 34,0  | 631 213                                   | 5 419                                    | 0,80   |
| Металлические станины и опоры  | 8,7   | 616 699                                   | 260 504                                  | 0,78   |
| Газойль  | 3,3   | 553 334                                   | 1 649 392                                | 0,70   |
| Колесные тракторы  | 14,9  | 514 936                                   | 43 309                                   | 0,65   |
| Газогенераторы, форсунки доменных печей                                  | 12,3  | 514 691                                   | 91 237                                   | 0,65   |
| Другие тканые текстильные материалы                                      | 32,3  | 510 145                                   | 48 634                                   | 0,65   |
| Распределительные устройства   | 4,4   | 502 573                                   | 487 539                                  | 0,64   |
| Шерстяные свитера  | 33,1  | 499 221                                   | 55 460                                   | 0,63   |
| Женская верхняя одежда   | 26,2  | 491 478                                   | 50 159                                   | 0,62   |
| Мазут, соляровое масло   | 1,9   | 490 142                                   | 3 116 200                                | 0,62   |
| Бытовые машины и устройства  | 7,6   | 485 888                                   | 188 573                                  | 0,62   |
| Станки для обработки дерева, керамики                                    | 24,7  | 485 500                                   | 35 141                                   | 0,61   |
| Упаковочные, розливные машины  | 19,8  | 464 507                                   | 55 063                                   | 0,59   |

Таблица В-7 (продолжение)

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Италии<br>(в %) |
|--|---|---|--|--|
| Кожи бычьи, конские  | 17,4  | 454 579                                   | 290 265                                  | 0,58   |
| Резиновая, пластиковая обувь   | 41,9  | 452 469                                   | 20 402                                   | 0,57   |
| Кожа   | 24,6  | 452 233                                   | 2 665 421                                | 0,57   |
| Мужские пальто   | 19,8  | 435 710                                   | 99 379                                   | 0,55   |
| Консервированные овощи, полу-<br>фабрикаты овощные                   | 17,1  | 430 238                                   | 126 441                                  | 0,54   |
| Контрольно-измерительная<br>аппаратура                               | 2,7   | 426 624                                   | 814 429                                  | 0,54   |
| Другие машины для изготовления<br>текстиля, обработки кожи           | 18,6  | 425 736                                   | 100 203                                  | 0,54   |
| Керосин, включая топливо для<br>реактивных двигателей                | 9,2   | 410 426                                   | —  | 0,52   |
| Радиотелефонные приемные устрой-<br>ства, телекамеры, запчасти к ним | 3,0   | 410 425                                   | 346 499                                  | 0,52   |
| Железные, стальные конструкции<br>и детали                           | 8,4   | 409 784                                   | 29 403                                   | 0,52   |
| Стиральные машины  | 38,2  | 396 595                                   | 32 123                                   | 0,50   |
| Цифровые центральные про-<br>цессоры                                 | 7,7   | 389 930                                   | 448 014                                  | 0,49   |
| Самолетные запчасти  | 3,8   | 384 641                                   | 300 101                                  | 0,49   |
| Железные, стальные бесшовные<br>трубы                                | 6,4   | 370 376                                   | 115 942                                  | 0,47   |
| Насосы для перекачки газов   | 12,6  | 360 249                                   | 133 105                                  | 0,46   |
| Авиационный спирт для двигателей                                     | 4,3   | 358 507                                   | 52 938                                   | 0,45   |
| Другие станки для обработки<br>металла                               | 10,8  | 358 400                                   | 90 504                                   | 0,45   |
| Другие продукты полимеризации  | 8,5   | 358 211                                   | 236 037                                  | 0,45   |
| Различные химические продукты  | 4,3   | 354 530                                   | 615 330                                  | 0,45   |
| Всего  |   |   |  | 42,90  |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-6. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Италии в 1985 г.

|  | Материалы и металлы        |             |            |             | Лесоматериалы                 |             |             |             | Нефть и химикаты                        |             |             |             | Полупроводники и компьютеры                |             |            |             | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |             |            |             |   |             |            |             |   |            |
|--|----------------------------|-------------|------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|---|-------------|-------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|---|-------------|------------|-------------|---|------------|
|  | A                          | a           | B          | в           | A                             | a           | B           | в           | A                                       | a           | B           | в           | A  | a           | B          | в           | A  | B           |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | Первичные товары           |             |            |             | Производственное оборудование |             |             |             | Специализированная продукция            |             |             |             | Всего                                      |             |            |             |  |             |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | 6.7                        | -1.9        | 4.7        | -0.5        | 0.7                           | -0.0        | 1.6         | +0.0        | 2.5                                     | 0.6         | 0.6         | +0.0        | 0.4  | +0.0        | 0.4        | -0.5        | 10.3   | 1.5         |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | 1.7                        | -0.0        | 13.3       | 3.58        | 0.3                           | +0.1        | 8.1         | 1.7         | —                                       | —           | —           | —           | —  | —           | —          | —           | 2.0  | 12.3        |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | 0.1                        | -0.0        | 0.3        | -0.0        | —                             | —           | —           | —           | —                                       | —           | —           | —           | —  | —           | —          | —           | 0.1  | 0.2         |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | <u>8.5</u>                 | <u>-1.9</u> | <u>4.2</u> | <u>-0.4</u> | <u>1.0</u>                    | <u>+0.0</u> | <u>1.9</u>  | <u>0.1</u>  | <u>2.5</u>                              | <u>0.6</u>  | <u>0.6</u>  | <u>+0.0</u> | <u>0.4</u>                                 | <u>+0.0</u> | <u>0.4</u> | <u>-0.5</u> | <u>12.3</u>                                      | <u>1.6</u>  |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | Сложный бизнес             |             |            |             | Транспорт                     |             |             |             | Производство и передача энергии         |             |             |             | Офис                                       |             |            |             | Телекоммуникации                                 |             |            |             | Оборона                                 |             |            |             | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |            |
|  | A                          | a           | B          | в           | A                             | a           | B           | в           | A                                       | a           | B           | в           | A  | a           | B          | в           | A  | a           | B          | в           | A                                       | a           | B          | в           | A                                       | B          |
|  | Первичные товары           |             |            |             | Производственное оборудование |             |             |             | Специализированная продукция            |             |             |             | Всего                                      |             |            |             |  |             |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | 3.1                        | 0.4         | 2.1        | -0.0        | 2.2                           | -3.0        | 2.2         | -1.4        | 0.8                                     | -0.4        | 4.5         | -0.9        | 0.7  | -0.4        | 3.7        | -2.1        | 0.5  | -0.0        | 1.9        | -0.9        | 0.3                                     | -0.2        | 7.4        | -3.3        | 7.7                                     | 3.0        |
|  | 0.2                        | 0.1         | 0.5        | 0.2         | 2.4                           | +0.2        | 12.6        | 2.3         | —                                       | —           | —           | —           | 0.2  | +0.0        | 3.2        | 0.1         | —  | —           | —          | —           | —                                       | —           | —          | —           | 2.7                                     | 4.7        |
|  | 0.2                        | 0.0         | 2.4        | -0.3        | 2.1                           | 2.0         | 3.7         | -2.6        | 0.0                                     | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.1  | +0.0        | 3.0        | 2.1         | —  | —           | —          | —           | —                                       | —           | —          | —           | 2.3                                     | 3.4        |
|  | <u>3.5</u>                 | <u>0.4</u>  | <u>2.4</u> | <u>0.1</u>  | <u>6.7</u>                    | <u>-4.8</u> | <u>3.5</u>  | <u>-1.5</u> | <u>0.8</u>                              | <u>-0.4</u> | <u>4.0</u>  | <u>-0.9</u> | <u>1.0</u>                                 | <u>-0.4</u> | <u>3.6</u> | <u>-1.5</u> | <u>0.5</u>                                       | <u>-0.0</u> | <u>1.9</u> | <u>-0.9</u> | <u>0.3</u>                              | <u>-0.2</u> | <u>7.4</u> | <u>-3.3</u> | <u>12.7</u>                             | <u>3.3</u> |
|  | Пищевые продукты и напитки |             |            |             | Текстиль и одежда             |             |             |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             |             |             | Здравоохранение индивидуального назначения |             |            |             | Товары индивидуального назначения                |             |            |             | Товары и услуги конечного использования |             |            |             |   |            |
|  | A                          | a           | B          | в           | A                             | a           | B           | в           | A                                       | a           | B           | в           | A  | a           | B          | в           | A  | a           | B          | в           | A                                       | a           | B          | в           | A                                       | B          |
|  | Первичные товары           |             |            |             | Производственное оборудование |             |             |             | Специализированная продукция            |             |             |             | Всего                                      |             |            |             |  |             |            |             |   |             |            |             |   |            |
|  | 0.6                        | -0.1        | 3.6        | 0.5         | 15.2                          | 0.7         | 14.6        | -0.2        | 8.8                                     | -0.2        | 17.2        | 0.8         | 0.6  | 0.1         | 1.8        | -0.3        | 4.3  | 0.6         | 9.7        | -0.3        | 0.9                                     | -0.4        | 1.5        | -1.1        | 35.4                                    | 7.9        |
|  | 2.5                        | 0.2         | 13.5       | 3.3         | 1.3                           | 0.3         | 11.9        | 3.8         | 0.5                                     | -0.3        | 7.6         | -0.9        | —  | —           | —          | —           | —  | —           | —          | —           | —                                       | —           | —          | —           | 4.3                                     | 12.0       |
|  | 0.6                        | -0.1        | 0.9        | -0.0        | 3.1                           | 1.1         | 6.6         | 2.5         | 0.2                                     | 0.0         | 2.0         | 0.4         | —  | —           | —          | —           | 0.0  | 0.0         | 0.0        | 0.0         | 0.0                                     | -0.0        | 0.5        | -0.1        | 3.9                                     | 2.4        |
|  | <u>8.8</u>                 | <u>0.1</u>  | <u>3.5</u> | <u>0.5</u>  | <u>19.6</u>                   | <u>2.0</u>  | <u>12.0</u> | <u>1.2</u>  | <u>9.5</u>                              | <u>-0.5</u> | <u>13.8</u> | <u>1.1</u>  | <u>0.6</u>                                 | <u>0.1</u>  | <u>1.8</u> | <u>-0.3</u> | <u>4.3</u>                                       | <u>0.6</u>  | <u>6.6</u> | <u>1.4</u>  | <u>0.9</u>                              | <u>-0.5</u> | <u>1.3</u> | <u>-1.0</u> | <u>43.7</u>                             | <u>6.7</u> |
|  |                            |             |            |             |                               |             |             |             |   |             |             |             |  |             |            |             |  |             |            |             |   |             |            |             | <u>68.7</u>                             | <u>3.7</u> |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

A — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

a — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

B — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-8. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Кореи в 1985 г.

| Отрасли производства                                      | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Кореи<br>(в %) |
|---|---|---|--|---|
| Грузовые суда   | 36,9  | 4 545 499                                 | 3 296 174                                | 15,01   |
| Кожаная обувь   | 14,3  | 1 436 834                                 | —  | 4,74  |
| Неворсистые синтетические ткани                           | 21,1  | 885 906                                   | 69 888                                   | 2,93  |
| Электронные микросхемы                                    | 6,3   | 760 213                                   | 261 271                                  | 2,51  |
| Железные, стальные конструкции,<br>детали к ним           | 14,4  | 700 826                                   | 28 280                                   | 2,31  |
| Одежда из кожи, детали отделки                            | 26,7  | 538 989                                   | 862                                      | 1,78  |
| Пассажирские автотранспортные<br>средства                 | 0,6   | 518 784                                   | —  | 1,71  |
| Игрушки, домашние игры                                    | 0,8   | 475 254                                   | 7 283                                    | 1,57  |
| Свитера из синтетических волокон                          | 24,2  | 448 201                                   | —  | 1,48  |
| Мужские куртки, блейзеры                                  | 39,4  | 417 910                                   | 233                                      | 1,38  |
| Железные, стальные трубы, трубки                          | 8,1   | 381 006                                   | 40 035                                   | 1,26  |
| Телеприемники цветного изобра-<br>жения                   | 6,9   | 376 049                                   | 5 626                                    | 1,24  |
| Танкеры   | 14,1  | 342 319                                   | 17 381                                   | 1,13  |
| Чемоданы, сумки   | 24,6  | 337 005                                   | 1 274                                    | 1,11  |
| Соляровое масло, мазут                                    | 1,1   | 300 988                                   | 271 955                                  | 0,99  |
| Свитера из хлопчатобумажной<br>пряжи                      | 11,4  | 299 388                                   | 512                                      | 0,99  |
| Железные, простые стальные спирали                        | 7,8   | 293 666                                   | 280 343                                  | 0,97  |
| Мужские рубашки из синтетических<br>волокон               | 40,9  | 292 283                                   | —  | 0,97  |
| Трикотажное, шерстяное, хлопчато-<br>бумажное белье       | 13,7  | 283 956                                   | 677                                      | 0,94  |
| Контейнеры, в т.ч. на рельсах                             | 32,2  | 279 798                                   | 11 815                                   | 0,92  |
| Мужские пальто, верхняя одежда                            | 11,9  | 261 603                                   | 160                                      | 0,86  |
| Мороженая рыба, кроме филе                                | 15,7  | 260 784                                   | 58 225                                   | 0,86  |
| Самолетные, мотоциклетные шины                            | 9,6   | 249 212                                   | 3 175                                    | 0,82  |
| Спиртовое топливо для реактивных<br>самолетов             | 2,0   | 242 308                                   | 158 076                                  | 0,80  |
| Нестандартное оборудование<br>для обработки данных        | 41,8  | 238 310                                   | 73 350                                   | 0,79  |
| Посудомоечные машины, электро-<br>бритвы и принадлежности | 3,6   | 233 057                                   | 16 371                                   | 0,77  |
| Стационарные средства звукозаписи                         | 6,0   | 231 939                                   | 20 412                                   | 0,77  |
| Свежие, мороженые креветки, мол-<br>люски                 | 4,4   | 229 669                                   | 17 582                                   | 0,74  |
| Тканые материалы из синтетических<br>волокон              | 5,3   | 219 732                                   | 119 297                                  | 0,73  |
| Самолеты грузоподъемностью<br>более 15 т                  | 3,5   | 215 745                                   | 204 617                                  | 0,71  |
| Черно-белые телеприемники                                 | 52,4  | 215 041                                   | 347                                      | 0,71  |
| Женские пальто, жакеты из синте-<br>тических тканей       | 31,8  | 212 399                                   | —  | 0,70  |
| Мужские хлопчатобумажные<br>рубашки                       | 15,0  | 211 624                                   | —  | 0,70  |

Таблица В-8 (продолжение)

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Кореи<br>(в %) |
|--|---|---|--|---|
| Горячекатаное железо, другие<br>стальные балки               | 6,3   | 210 964                                   | —  | 0,70  |
| Телекоммуникационная аппаратура,<br>запчасти                 | 1,5   | 209 727                                   | 368 652                                  | 0,69  |
| Телеприемники, мониторы, звукоза-<br>писывающая аппаратура   | 2,5   | 206 562                                   | 12 745                                   | 0,68  |
| Железные, стальные простые катаные<br>тонкие пластины, листы | 3,8   | 202 556                                   | 49 701                                   | 0,67  |
| Детские коляски, запчасти к ним                              | 7,3   | 188 476                                   | 50 826                                   | 0,62  |
| Изделия из текстиля  | 11,2  | 186 546                                   | 2 054                                    | 0,62  |
| Неэлектрические печи, обогрева-<br>тельные устройства        | 9,8   | 185 942                                   | 12 278                                   | 0,61  |
| Автомобильные радиоприемники                                 | 8,6   | 182 887                                   | 5 368                                    | 0,60  |
| Портативные радиоприемники                                   | 7,2   | 174 489                                   | 1 023                                    | 0,58  |
| Телевизионные кинескопы                                      | 9,7   | 162 286                                   | 41 177                                   | 0,54  |
| Меховые изделия  | 14,7  | 161 287                                   | 994                                      | 0,53  |
| Запчасти к системам автоматической<br>обработки данных       | 0,7   | 157 694                                   | 133 357                                  | 0,52  |
| Диоды, транзисторы   | 5,2   | 154 821                                   | 74 388                                   | 0,51  |
| Женские блузы из синтетических<br>волокон                    | 16,4  | 149 778                                   | —  | 0,49  |
| Железные, стальные прочнокатаные<br>тяжелые плиты            | 5,5   | 144 248                                   | 140 708                                  | 0,48  |
| Другие радиоприемные устройства                              | 11,9  | 142 529                                   | 9 432                                    | 0,47  |
| Газойль  | 0,8   | 139 262                                   | —  | 0,46  |
| <b>Всего</b>   |   |   |  | <b>65,67</b>                                  |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-7. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Кореи в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |      |     |      | Лесоматериалы     |       |      |      | Нефть и химикаты                        |      |     |     | Полупроводники и компьютеры |      |     |      | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |      |     |      |                     |     |      |     |   |     |
|-------------------------------|----------------------------|------|-----|------|-------------------|-------|------|------|---|------|-----|-----|-----------------------------|------|-----|------|--|------|-----|------|---------------------|-----|------|-----|---|-----|
|                               | A                          | a    | B   | в    | A                 | a     | B    | в    | A                                       | a    | B   | в   | A                           | a    | B   | в    | A  | B    |     |      |                     |     |      |     |   |     |
|                               | Первичные товары           | 9.6  | 1.8 | 2.5  | 1.5               | 0.2   | -4.0 | 0.4  | -1.3                                    | 1.8  | 1.4 | 0.2 | 0.1                         | 3.8  | 0.9 | 1.6  | -0.2   | 15.4 | 0.8 |      |                     |     |      |     |   |     |
| Производственное оборудование | 0.0                        | 0.0  | 0.0 | 0.0  | 0.0               | 0.0   | 0.0  | 0.0  | —                                       | —    | —   | —   | —                           | —    | —   | —    | —  | —    |     |      |                     |     |      |     |   |     |
| Специализированная продукция  | 0.0                        | 0.0  | 0.0 | 0.0  | —                 | —     | —    | —    | —                                       | —    | —   | —   | —                           | —    | —   | —    | —  | —    |     |      |                     |     |      |     |   |     |
| Всего                         | 9.6                        | 1.8  | 1.8 | 1.0  | 0.2               | -4.0  | 0.4  | -1.2 | 1.8                                     | 1.4  | 0.2 | 0.1 | 3.8                         | 0.9  | 1.6 | -0.2 | 15.4   | 0.8  |     |      |                     |     |      |     |   |     |
|                               | Сложный бизнес             |      |     |      | Транспорт         |       |      |      | Производство и передача энергии         |      |     |     | Офис                        |      |     |      | Телекоммуникации                                 |      |     |      | Оборона             |     |      |     | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |     |
|                               | A                          | a    | B   | в    | A                 | a     | B    | в    | A                                       | a    | B   | в   | A                           | a    | B   | в    | A  | a    | B   | в    | A                   | a   | B    | в   | A                                       | B   |
| Первичные товары              | 0.3                        | -0.2 | 0.2 | +0.0 | 17.6              | 10.7  | 2.6  | 2.0  | 1.5                                     | 0.5  | 1.2 | 0.7 | 0.5                         | -0.6 | 1.0 | -0.3 | 0.7  | 0.3  | 1.0 | 0.5  | 0.0                 | 0.0 | 0.0  | 0.0 | 20.5                                    | 1.7 |
| Производственное оборудование | 0.0                        | 0.0  | 0.0 | 0.0  | 0.0               | 0.0   | 0.0  | 0.0  | —                                       | —    | —   | —   | 0.0                         | 0.0  | 0.0 | 0.0  | —  | —    | —   | —    | —                   | —   | —    | —   | —                                       | —   |
| Специализированная продукция  | 0.0                        | 0.0  | 0.0 | 0.0  | 2.4               | -0.3  | 0.9  | 0.2  | 0.0                                     | 0.0  | 0.0 | 0.0 | 0.0                         | 0.0  | 0.0 | 0.0  | —  | —    | —   | —    | —                   | —   | —    | —   | 2.4                                     | 0.8 |
| Всего                         | 0.3                        | -0.2 | 0.2 | +0.0 | 20.0              | 10.4  | 2.1  | 1.5  | 1.5                                     | 0.5  | 1.1 | 0.6 | 0.5                         | -0.6 | 0.7 | -0.3 | 0.7  | 0.3  | 1.0 | 0.5  | 0.0                 | 0.0 | 0.0  | 0.0 | 23.0                                    | 1.4 |
|                               | Пищевые продукты и напитки |      |     |      | Текстиль и одежда |       |      |      | Жилищное строительство и бытовые товары |      |     |     | Здравоохранение             |      |     |      | Товары индивидуального назначения                |      |     |      | Развлечения и досуг |     |      |     | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |     |
|                               | A                          | a    | B   | в    | A                 | a     | B    | в    | A                                       | a    | B   | в   | A                           | a    | B   | в    | A  | a    | B   | в    | A                   | a   | B    | в   | A                                       | B   |
| Первичные товары              | 3.3                        | -3.4 | 0.8 | 0.0  | 27.3              | -10.0 | 9.6  | 1.3  | 2.6                                     | -0.0 | 1.9 | 0.9 | 0.0                         | +0.0 | 0.1 | 0.1  | 1.9  | -1.0 | 1.7 | 0.1  | 7.4                 | 1.1 | 4.2  | 1.7 | 42.5                                    | 3.6 |
| Производственное оборудование | +0.0                       | -0.0 | 0.1 | +0.0 | 0.0               | -0.1  | 0.1  | -0.1 | —                                       | —    | —   | —   | —                           | —    | —   | —    | —  | —    | —   | —    | —                   | —   | —    | —   | +0.0                                    | 0.1 |
| Специализированная продукция  | 0.9                        | -0.9 | 0.5 | 0.0  | 2.1               | -0.5  | 1.6  | 0.6  | 0.0                                     | 0.0  | 0.0 | 0.0 | —                           | —    | —   | —    | 0.3  | -0.6 | 0.5 | -0.0 | 0.5                 | 0.5 | 1.6  | 1.5 | 3.8                                     | 0.9 |
| Всего                         | 4.3                        | -4.3 | 0.7 | 0.0  | 29.4              | -10.6 | 6.6  | 1.3  | 2.6                                     | -0.0 | 1.6 | 0.7 | 0.0                         | +0.0 | 0.1 | 0.1  | 2.1  | -1.5 | 1.4 | 0.1  | 8.0                 | 1.6 | 3.8  | 1.7 | 46.3                                    | 2.7 |
|                               |                            |      |     |      |                   |       |      |      |   |      |     |     |                             |      |     |      |  |      |     |      |                     |     | 84.7 | 1.6 |   |     |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

A — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

a — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

B — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-9. Величина экспорта 50 ведущих отраслей Великобритании в 1985 г.

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Велико-<br>британии<br>(в %) |
|--|---|---|--|---|
| Сырая нефть  | 9,8   | 16 715 740                                | 5 457 397                                | 16,50   |
| Офисное оборудование, запчасти<br>к средствам автоматической<br>обработки данных, вспомога-<br>тельные материалы | 13,1  | 2 749 948                                 | 1 890 312                                | 2,71  |
| Кузова автомобилей, запчасти,<br>вспомогательные материалы   | 6,1   | 2 511 869                                 | 2 124 648                                | 2,48  |
| Контрольно-измерительная<br>аппаратура   | 12,7  | 2 004 327                                 | 1 622 250                                | 1,98  |
| Самолетные запчасти  | 19,1  | 1 912 422                                 | 1 912 422                                | 1,89  |
| Пассажирские автомобили<br>(автобусы)  | 2,1   | 1 737 123                                 | 5 367 945                                | 1,71  |
| Необработанные<br>алмазы   | 37,1  | 1 471 103                                 | 1 209 695                                | 1,45  |
| Виски  | 77,7  | 1 294 923                                 | 9 993                                    | 1,28  |
| Газойль  | 7,4   | 1 246 235                                 | 392 256                                  | 1,23  |
| Гормональные медицинские<br>препараты  | 14,1  | 1 105 672                                 | 439 318                                  | 1,09  |
| Авиационные двигатели<br>и моторы, запчасти к ним  | 17,1  | 1 010 906                                 | 730 433                                  | 1,00  |
| Спирт для авиационных дви-<br>гателей  | 11,8  | 948 500                                   | 153 973                                  | 0,97  |
| Авиационные реактивные двигатели   | 44,5  | 922 434                                   | 550 747                                  | 0,91  |
| Электронные микросхемы   | 7,4   | 894 693                                   | 1 169 129                                | 0,88  |
| Периферийные устройства систем<br>автоматической обработки дан-<br>ных   | 8,8   | 826 208                                   | 1 975 888                                | 0,82  |
| Цифровые центральные процессоры  | 15,2  | 775 895                                   | 1 016 452                                | 0,77  |
| Машины для специализированных<br>отраслей  | 8,1   | 769 269                                   | 573 807                                  | 0,76  |
| Распределительные устройства   | 6,6   | 748 891                                   | 790 277                                  | 0,74  |
| Другие электрические машины  | 14,4  | 720 408                                   | 367 991                                  | 0,71  |
| Гражданская инженерная техника   | 7,3   | 710 585                                   | 26 180                                   | 0,70  |
| Различная химическая продукция   | 8,2   | 672 666                                   | 533 826                                  | 0,66  |
| Печатная продукция — книги,<br>брошюры   | 18,5  | 609 928                                   | 338 993                                  | 0,60  |
| Сжиженные пропан, бутан  | 7,1   | 597 260                                   | 102 674                                  | 0,59  |
| Колесные тракторы  | 16,6  | 573 576                                   | 190 964                                  | 0,57  |
| Радиотелефонные приемные устрой-<br>ства, телекамеры, запчасти к ним   | 4,0   | 558 027                                   | 648 966                                  | 0,55  |
| Мазуты, соляровое масло  | 2,1   | 554 542                                   | 3 180 750                                | 0,55  |
| Стрелковое оружие, боеприпасы<br>к нему  | 12,0  | 551 806                                   | 269 708                                  | 0,54  |
| Сигареты   | 16,7  | 541 417                                   | 98 558                                   | 0,53  |
| Металлические станины, опоры   | 7,6   | 537 902                                   | 582 973                                  | 0,53  |
| Живопись (картины)   | 31,3  | 513 459                                   | 480 170                                  | 0,51  |



Таблица В-9 (продолжение)

| Отрасли производства                            | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>Велико-<br>британии<br>(в %) |
|---|---|---|--|---|
| Запчасти к поршневым<br>двигателям              | 5,8   | 485 606                                   | 321 299                                  | 0,48  |
| Гравюры, предметы антиквариата                  | 39,8  | 479 984                                   | 293 430                                  | 0,47  |
| Радиоактивные вещества                          | 15,0  | 471 301                                   | 429 915                                  | 0,47  |
| Клапаны, запорные краны                         | 8,5   | 465 290                                   | 436 710                                  | 0,46  |
| Парфюмерия, косметика                           | 13,5  | 456 565                                   | 304 587                                  | 0,45  |
| Самолеты грузоподъемностью<br>свыше 15 т        | 7,3   | 454 719                                   | 1 058 329                                | 0,45  |
| Изделия из пластмасс                            | 6,7   | 429 990                                   | 531 499                                  | 0,42  |
| Гетероциклические соединения                    | 8,6   | 427 414                                   | 408 179                                  | 0,42  |
| Немолотый ячмень                                | 16,4  | 414 202                                   | 32 818                                   | 0,41  |
| Другие отходы железа и стали                    | 14,5  | 411 429                                   | 12 738                                   | 0,41  |
| Железные, стальные конструкции,<br>детали к ним | 7,9   | 381 679                                   | 126 174                                  | 0,38  |
| Медицинский инструмент                          | 9,3   | 781 457                                   | 270 380                                  | 0,38  |
| Грузовые автомобили                             | 1,8   | 376 243                                   | 628 097                                  | 0,37  |
| Смазочные масла (на основе<br>нефти)            | 10,8  | 374 451                                   | 361 588                                  | 0,37  |
| Антиударные устройства                          | 18,5  | 369 613                                   | 84 342                                   | 0,36  |
| Изолированные кабели, провода                   | 6,9   | 365 374                                   | 294 587                                  | 0,36  |
| Газолин и другие легкие фракции<br>нефти        | 2,8   | 345 303                                   | 719 599                                  | 0,34  |
| Полиациды и их производные                      | 13,4  | 331 110                                   | 60 641                                   | 0,33  |
| Наборные, переплетные машины,<br>запчасти к ним | 16,1  | 328 878                                   | 273 553                                  | 0,32  |
| Всего   |   |   |  | 54,47   |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-8. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре Великобритании в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |             |            |             | Лесоматериалы     |             |            |             | Нефть и химикаты                        |             |            |             | Полупроводники и компьютеры |             |            |             | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |             |            |             |                     |             |             |             |   |            |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|------------|-------------|-------------------|-------------|------------|-------------|---|-------------|------------|-------------|-----------------------------|-------------|------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|---|------------|
|                               | А                          | а           | В          | в           | А                 | а           | В          | в           | А                                       | а           | В          | в           | А                           | а           | В          | в           | А  | В           |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Первичные товары              | 3.1                        | -0.9        | 3.7        | +0.0        | 0.0               | -0.1        | 0.0        | -0.2        | 23.8                                    | 15.3        | 6.9        | 3.8         | 3.5                         | 2.4         | 6.3        | -0.6        | 30.4   | 5.7         |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Производственное оборудование | 0.3                        | -0.4        | 5.1        | -1.2        | 0.1               | +0.0        | 4.5        | 0.8         | 1.0                                     | -0.3        | 9.1        | -0.6        | —                           | —           | —          | —           | 1.4  | 7.0         |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| Специализированная продукция  | 0.6                        | -0.3        | 1.6        | -1.0        | —                 | —           | —          | —           | —                                       | —           | —          | —           | —                           | —           | —          | —           | 0.6  | 1.6         |            |             |                     |             |             |             |   |            |
| <i>Всего</i>                  | <b>4.0</b>                 | <b>-1.6</b> | <b>3.3</b> | <b>-0.4</b> | <b>0.1</b>        | <b>-0.1</b> | <b>0.7</b> | <b>-0.1</b> | <b>24.8</b>                             | <b>15.0</b> | <b>6.9</b> | <b>3.6</b>  | <b>3.5</b>                  | <b>2.4</b>  | <b>6.3</b> | <b>-0.6</b> | <b>32.4</b>                                      | <b>5.5</b>  |            |             |                     |             |             |             |   |            |
|                               | Сложный бизнес             |             |            |             | Транспорт         |             |            |             | Производство и передача энергии         |             |            |             | Офис                        |             |            |             | Телекоммуникации                                 |             |            |             | Оборона             |             |             |             | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |            |
|                               | А                          | а           | В          | в           | А                 | а           | В          | в           | А                                       | а           | В          | в           | А                           | а           | В          | в           | А  | а           | В          | в           | А                   | а           | В           | в           | А                                       | В          |
| Первичные товары              | 4.4                        | -1.7        | 5.3        | -2.5        | 3.8               | -3.4        | 2.3        | -1.6        | 2.0                                     | -0.5        | 8.2        | -0.8        | 1.1                         | -0.2        | 7.8        | 0.5         | 0.3  | -0.1        | 3.9        | -2.2        | 0.6                 | -0.1        | 10.3        | -2.7        | 12.2                                    | 4.1        |
| Производственное оборудование | 1.8                        | -0.6        | 9.0        | -1.0        | 0.3               | -0.3        | 11.4       | -7.8        | —                                       | —           | —          | —           | 0.3                         | -0.0        | 8.5        | -1.4        | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 2.4                                     | 9.2        |
| Специализированная продукция  | 0.1                        | -0.0        | 5.0        | -1.0        | 7.9               | -1.6        | 10.0       | -2.6        | 0.0                                     | 0.0         | 0.0        | 0.0         | 0.2                         | +0.0        | 12.7       | -0.9        | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 8.2                                     | 9.2        |
| <i>Всего</i>                  | <b>6.3</b>                 | <b>-2.4</b> | <b>6.1</b> | <b>-2.1</b> | <b>12.1</b>       | <b>-5.3</b> | <b>4.6</b> | <b>-1.9</b> | <b>2.0</b>                              | <b>-0.5</b> | <b>7.2</b> | <b>-0.8</b> | <b>1.6</b>                  | <b>-0.2</b> | <b>8.3</b> | <b>-0.7</b> | <b>0.3</b>                                       | <b>-0.1</b> | <b>3.9</b> | <b>-2.2</b> | <b>0.6</b>          | <b>-0.1</b> | <b>10.3</b> | <b>-2.7</b> | <b>22.8</b>                             | <b>5.4</b> |
|                               | Пищевые продукты и напитки |             |            |             | Текстиль и одежда |             |            |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             |            |             | Здравоохранение             |             |            |             | Товары индивидуального назначения                |             |            |             | Развлечения и досуг |             |             |             | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |            |
|                               | А                          | а           | В          | в           | А                 | а           | В          | в           | А                                       | а           | В          | в           | А                           | а           | В          | в           | А  | а           | В          | в           | А                   | а           | В           | в           | А                                       | В          |
| Первичные товары              | 3.4                        | -0.9        | 3.1        | 0.0         | 1.1               | -0.6        | 1.8        | -0.7        | 0.9                                     | -1.0        | 3.9        | -1.6        | 2.1                         | 0.1         | 8.8        | -1.3        | 1.2  | -2.9        | 3.6        | -10.1       | 3.3                 | -0.6        | 7.1         | -2.4        | 11.9                                    | 3.9        |
| Производственное оборудование | 0.2                        | -0.3        | 3.1        | -1.1        | 0.1               | -0.4        | 3.8        | -2.6        | —                                       | —           | —          | —           | —                           | —           | —          | —           | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —           | —           | 0.2                                     | 3.4        |
| Специализированная продукция  | 0.6                        | 0.1         | 1.2        | 0.3         | 1.5               | -0.8        | 4.0        | -1.2        | 0.5                                     | -0.4        | 5.8        | -1.9        | —                           | —           | —          | —           | 0.0  | 0.0         | 0.0        | 0.0         | 0.0                 | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 2.6                                     | 2.1        |
| <i>Всего</i>                  | <b>4.1</b>                 | <b>-1.2</b> | <b>2.5</b> | <b>-0.0</b> | <b>2.6</b>        | <b>-1.7</b> | <b>2.6</b> | <b>-1.1</b> | <b>1.3</b>                              | <b>-1.4</b> | <b>4.2</b> | <b>-1.7</b> | <b>2.1</b>                  | <b>0.1</b>  | <b>8.8</b> | <b>-1.3</b> | <b>1.2</b>                                       | <b>-2.9</b> | <b>2.4</b> | <b>-4.7</b> | <b>3.3</b>          | <b>-0.6</b> | <b>6.0</b>  | <b>-1.9</b> | <b>14.7</b>                             | <b>3.4</b> |
|                               |                            |             |            |             |                   |             |            |             |   |             |            |             |                             |             |            |             |  |             |            |             |                     |             | <b>70.0</b> | <b>4.8</b>  |   |            |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Условные обозначения:

А -- доля в общем экспорте страны в 1985 г.

а — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

В — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

Таблица В-10. Величина экспорта 50 ведущих отраслей США в 1985 г.

| Отрасли производства   | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>США<br>(в %) |
|--|---|---|--|---|
| Кузова автомобилей, запчасти,<br>вспомогательные агрегаты                          | 25,6  | 10 476 330                                | 9 669 742                                | 4,92  |
| Коммерческие самолеты и верто-<br>леты   | 79,4  | 8 823 833                                 | 1 806 783                                | 4,14  |
| Офисное оборудование, запчасти<br>к устройствам автоматической<br>обработки данных | 37,1  | 7 816 542                                 | 5 326 652                                | 3,67  |
| Пассажирские автомобили<br>(автобусы и т.п.)                                       | 7,5   | 6 153 653                                 | 39 088 830                               | 2,89  |
| Самолетные запчасти  | 56,6  | 5 674 001                                 | 1 793 513                                | 2,66  |
| Немолотая кукуруза   | 69,5  | 5 335 039                                 | 20 588                                   | 2,50  |
| Контрольно-измерительная<br>аппаратура   | 28,1  | 4 422 593                                 | 1 883 423                                | 2,07  |
| Уголь, лигнит, торф  | 64,4  | 4 399 776                                 | 135 986                                  | 2,06  |
| Аналоговые, гибридные машины<br>обработки данных, накопители<br>информации         | 64,3  | 4 323 864                                 | 4 116 526                                | 0,20  |
| Дорожные катки и строительные<br>инженерные машины                                 | 42,2  | 4 091 920                                 | 193 708                                  | 0,19  |
| Соевые бобы  | 67,1  | 3 749 941                                 | 976                                      | 1,76  |
| Пьезоэлектрические кристаллы   | 50,7  | 3 019 250                                 | 1 100 923                                | 1,42  |
| Боевое стрелковое оружие,<br>боеприпасы к нему                                     | 62,7  | 2 888 887                                 | 203 863                                  | 1,36  |
| Самолетные двигатели и моторы,<br>запчасти к ним                                   | 41,6  | 2 451 731                                 | 1 202 089                                | 1,15  |
| Машины для специализирован-<br>ных отраслей  | 22,5  | 2 121 790                                 | 1 681 149                                | 1,00  |
| Запчасти к поршневым двигателям  | 24,9  | 2 069 649                                 | 1 431 972                                | 0,97  |
| Грузовые автомобили  | 9,8   | 2 069 200                                 | 7 489 290                                | 0,97  |
| Радиотелефонные приемные устрой-<br>ства, телекамеры, запчасти к ним               | 15,0  | 2 066 605                                 | 4 647 997                                | 0,97  |
| Мазуты, соляровое масло  | 7,2   | 1 889 673                                 | 7 652 369                                | 0,89  |
| Распределительные устройства   | 15,6  | 1 775 540                                 | 1 794 662                                | 0,83  |
| Электронные микросхемы   | 13,8  | 1 678 027                                 | 4 421 879                                | 0,79  |
| Хлопок-сырец   | 34,2  | 1 634 779                                 | 15 773                                   | 0,77  |
| Цифровые центральные процессоры  | 30,4  | 1 548 476                                 | —  | 0,73  |
| Цифровые ЭВМ   | 35,8  | 1 519 395                                 | —  | 0,71  |
| Немоетное золото   | 17,4  | 1 322 441                                 | 2 690 974                                | 0,62  |
| Электрические машины   | 25,9  | 1 298 038                                 | 1 641 469                                | 0,61  |
| Другие удобрения промышленного<br>производства                                     | 69,6  | 1 272 439                                 | 992                                      | 0,60  |
| Газовые турбины  | 62,8  | 1 229 403                                 | 1 254 813                                | 0,58  |
| Автомобильные поршневые двига-<br>тели   | 20,1  | 1 209 376                                 | 1 904 459                                | 0,57  |
| Сигареты   | 36,6  | 1 183 792                                 | 21 863                                   | 0,56  |
| Фанерный кряж грубой распиловки  | 75,8  | 1 170 516                                 | 17 408                                   | 0,55  |
| Различная химическая продукция   | 14,2  | 1 155 456                                 | 395 435                                  | 0,54  |

Таблица В-10 (продолжение)

| Отрасли производства                       | Доля в<br>общем<br>мировом<br>экспорте<br>(в %) | Величина<br>экспорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Величина<br>импорта<br>(в тыс.<br>долл.) | Доля в<br>общем<br>экспорте<br>США<br>(в %) |
|--|---|---|--|---|
| Сырые бычьи и конские кожи                 | 45,3  | 1 021 116                                 | 30 670                                   | 0,48  |
| Гормональные медицинские препараты         | 12,7  | 997 437                                   | 816 088                                  | 0,47  |
| Радиоактивные материалы                    | 57,1  | 980 118                                   | 1 399 330                                | 0,46  |
| Изделия из пластмассы                      | 14,9  | 962 927                                   | 1 670 496                                | 0,45  |
| Отбеленная, нерастворимая древесная пульпа | 17,8  | 937 298                                   | 1 225 127                                | 0,44  |
| Линейная телефонная аппаратура             | 17,2  | 906 005                                   | 2 099 325                                | 0,43  |
| Другие неорганические химикаты             | 30,4  | 904 765                                   | 341 823                                  | 0,42  |
| Неэкспонированная непроявленная фотопленка | 81,9  | 885 712                                   | 630 695                                  | 0,42  |
| Жмыховая мука и соевые отходы              | 21,7  | 870 651                                   | —  | 0,41  |
| Медицинская электроаппаратура              | 46,6  | 865 609                                   | 524 326                                  | 0,41  |
| Медицинский инструмент                     | 20,1  | 828 165                                   | 524 589                                  | 0,39  |
| Изолированный провод, кабель               | 15,5  | 820 142                                   | 1 420 983                                | 0,38  |
| Немедицинские фармацевтические товары      | 41,8  | 806 956                                   | 520 058                                  | 0,38  |
| Фунгициды, дезинфекционные препараты       | 40,3  | 788 551                                   | 116 851                                  | 0,37  |
| Немолотый сорго                            | 65,8  | 769 266                                   | 13                                       | 0,36  |
| Насосы для жидкостей                       | 25,9  | 761 027                                   | 625 712                                  | 0,36  |
| Нефтяной кокс                              | 80,3  | 760 981                                   | 19 522                                   | 0,36  |
| Воздушные кондиционеры                     | 35,4  | 751 041                                   | 309 924                                  | 0,35  |
| Всего                                      |   |   |  | 51,59                                       |

**Примечание:** Данные по импорту не приводятся, если его стоимость составляет менее 0,3 % общего объема торговли в 1985 г.

Рис. В-9. Процент экспорта по кластерам и вертикальной структуре США в 1985 г.

|                               | Материалы и металлы        |             |             |             | Лесоматериалы     |             |             |             | Нефть и химикаты                        |             |             |             | Полупроводники и компьютеры |             |             |             | ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ПОСТАВКИ ДРУГИМ ОТРАСЛЯМ |             |            |             |                     |             |   |             |             |             |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|---------------------|-------------|---|-------------|-------------|-------------|
|                               | А                          | а           | В           | в           | А                 | а           | В           | в           | А                                       | а           | В           | в           | А                           | а           | В           | в           | А  | В           |            |             |                     |             |   |             |             |             |
| Первичные товары              | 1.1                        | -0.5        | 3.0         | -0.3        | 1.3               | -0.3        | 5.8         | -0.7        | 6.3                                     | 1.8         | 4.1         | 0.6         | 8.8                         | 4.5         | 20.5        | -8.9        | 17.5   | 6.0         |            |             |                     |             |   |             |             |             |
| Производственное оборудование | 0.2                        | -0.1        | 4.2         | -0.2        | 0                 | -0.0        | 7.0         | -1.3        | —                                       | —           | —           | —           | —                           | —           | —           | —           | 0.2  | 4.8         |            |             |                     |             |   |             |             |             |
| Специализированная продукция  | 0.2                        | -0.0        | 0.9         | -0.1        | —                 | —           | —           | —           | —                                       | —           | —           | —           | —                           | —           | —           | —           | 0.2  | 0.9         |            |             |                     |             |   |             |             |             |
| <i>Всего</i>                  | <u>1.5</u>                 | <u>-0.6</u> | <u>2.6</u>  | <u>-0.3</u> | <u>1.3</u>        | <u>-0.3</u> | <u>5.9</u>  | <u>-0.7</u> | <u>6.3</u>                              | <u>1.8</u>  | <u>4.1</u>  | <u>0.6</u>  | <u>8.8</u>                  | <u>4.5</u>  | <u>20.5</u> | <u>-8.9</u> | <u>17.9</u>                                      | <u>5.7</u>  |            |             |                     |             |   |             |             |             |
|                               | Сложный бизнес             |             |             |             | Транспорт         |             |             |             | Производство и передача энергии         |             |             |             | Офис                        |             |             |             | Телекоммуникации                                 |             |            |             | Оборона             |             | ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ |             |             |             |
|                               | А                          | а           | В           | в           | А                 | а           | В           | в           | А                                       | а           | В           | в           | А                           | а           | В           | в           | А  | а           | В          | в           | А                   | а           | В                                       | в           | А           | В           |
| Первичные товары              | 7.9                        | 1.7         | 20.5        | 3.1         | 7.6               | -1.3        | 7.4         | -3.0        | 0.4                                     | 0.1         | 12.0        | 1.3         | 0.1                         | +0.0        | 7.3         | 0.8         | 0.2  | 0.2         | 6.2        | -0.2        | 1.5                 | 0.1         | 55.0                                    | -0.1        | 17.6        | 11.6        |
| Производственное оборудование | 1.3                        | 0.3         | 10.6        | 3.3         | 0.0               | -0.1        | 21.2        | -5.0        | —                                       | —           | —           | —           | 0.0                         | -0.1        | 10.6        | -3.8        | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —                                       | —           | 1.3         | 11.7        |
| Специализированная продукция  | 0.3                        | -0.0        | 19.2        | -2.9        | 10.7              | 1.8         | 27.9        | 3.3         | 0.5                                     | 0.1         | 27.2        | 3.3         | 0.0                         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —                                       | —           | 11.4        | 26.8        |
| <i>Всего</i>                  | <u>9.4</u>                 | <u>2.0</u>  | <u>18.2</u> | <u>3.2</u>  | <u>18.4</u>       | <u>0.5</u>  | <u>13.4</u> | <u>-1.1</u> | <u>0.8</u>                              | <u>0.2</u>  | <u>13.8</u> | <u>1.7</u>  | <u>0.1</u>                  | <u>-0.0</u> | <u>7.3</u>  | <u>-0.0</u> | <u>0.2</u>                                       | <u>0.2</u>  | <u>6.2</u> | <u>-0.2</u> | <u>1.5</u>          | <u>0.1</u>  | <u>55.0</u>                             | <u>-0.1</u> | <u>30.4</u> | <u>14.5</u> |
|                               | Пищевые продукты и напитки |             |             |             | Текстиль и одежда |             |             |             | Жилищное строительство и бытовые товары |             |             |             | Здравоохранение             |             |             |             | Товары индивидуального назначения                |             |            |             | Развлечения и досуг |             | ТОВАРЫ И УСЛУГИ КОНЕЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ |             |             |             |
|                               | А                          | а           | В           | в           | А                 | а           | В           | в           | А                                       | а           | В           | в           | А                           | а           | В           | в           | А  | а           | В          | в           | А                   | а           | В                                       | в           | А           | В           |
| Первичные товары              | 4.6                        | -2.7        | 8.4         | -2.1        | 0.2               | -0.0        | 0.6         | -0.1        | 0.0                                     | -0.1        | 0.4         | -0.4        | 2.4                         | 0.8         | 19.2        | 4.2         | 0.6  | -0.2        | 8.4        | -2.6        | 1.3                 | -0.1        | 6.7                                     | -1.3        | 9.2         | 6.2         |
| Производственное оборудование | 0.7                        | -0.6        | 14.6        | -3.4        | 0.1               | -0.0        | 1.3         | 0.1         | —                                       | —           | —           | —           | —                           | —           | —           | —           | —  | —           | —          | —           | —                   | —           | —                                       | —           | 0.8         | 9.7         |
| Специализированная продукция  | 5.4                        | -1.7        | 18.5        | -2.3        | 2.0               | -0.4        | 10.9        | -0.5        | 0.0                                     | 0.0         | 0.0         | 0.0         | —                           | —           | —           | —           | 0.2  | -0.8        | 2.2        | -5.2        | 0                   | 0           | 0                                       | 0           | 7.6         | 11.9        |
| <i>Всего</i>                  | <u>10.8</u>                | <u>-5.0</u> | <u>12.1</u> | <u>-2.1</u> | <u>2.2</u>        | <u>-0.5</u> | <u>3.7</u>  | <u>-0.5</u> | <u>0.0</u>                              | <u>-0.1</u> | <u>0.3</u>  | <u>-0.3</u> | <u>2.4</u>                  | <u>0.8</u>  | <u>19.2</u> | <u>4.2</u>  | <u>0.8</u>                                       | <u>-1.0</u> | <u>6.4</u> | <u>-2.9</u> | <u>1.3</u>          | <u>-0.1</u> | <u>5.7</u>                              | <u>-1.0</u> | <u>17.5</u> | <u>7.9</u>  |
|                               |                            |             |             |             |                   |             |             |             |   |             |             |             |                             |             |             |             |  |             |            |             |                     |             | <u>65.8</u>                             | <u>9.0</u>  |             |             |

Примечание: Общий результат может не сходиться ввиду округления данных.

Основные обозначения:

А — доля в общем экспорте страны в 1985 г.

а — изменения доли экспорта страны в 1978—1985 гг.

В — доля экспорта в мировом кластере в 1985 г.

в — изменения доли экспорта в мировом кластере в 1978—1985 гг.

# Примечания

- <sup>1</sup> President's Commission on Industrial Competitiveness (1985).
- <sup>2</sup> Проведенные в Дании исследования финансировались Национальным агентством промышленности и торговли, Пенсионным фондом государственных служащих Дании, Советом по научно-исследовательским работам и планированию, Датским обществом работников химической, электротехнической, машиностроительной промышленности и гражданских служб, а также биржевым вестником "Borsen Daily".

## Глава 1

- <sup>1</sup> В настоящей книге под Кореей и Германией подразумеваются, соответственно, Южная Корея и ФРГ.
- <sup>2</sup> В 50, 60 и даже 70-х годах много писали о высокой конкурентоспособности американских фирм, пытаясь проанализировать структуру торговли США. Это было вызвано лидирующим положением американских фирм во многих отраслях. Теперь же все переключились на Японию и пытаются объяснить успех японских фирм. В последних моделях экономического успеха анализируется экономическая политика в японском стиле, например временный протекционизм.
- <sup>3</sup> См. Йосино (1986 г.), Атос и Паскале (1981 г.), Учи (1981 г.) и Эбернети и Хейз (1980 г.). В их работах описаны преимущества японского менеджмента и недостатки американского. С другой стороны, работа Серван-Шрейбера 1968 года – одна из самых известных работ о преимуществах американского менеджмента.
- <sup>4</sup> Ежегодный анализ конкурентоспособности стран, подготовленный Европейской ассоциацией менеджмента на основе упомянутых мер (и не только их), безусловно, интересен, но возникает вопрос: что такое конкурентоспособная страна? Кроме того, в данном исследовании явно недостает четкого объяснения оправданности этих мер.
- <sup>5</sup> Имеется в виду реальная продуктивность, то есть с поправкой на инфляцию.
- <sup>6</sup> Во многих дискуссиях термин "продуктивность" используется в узком смысле – как "эффективность".
- <sup>7</sup> Во многих случаях особое внимание уделяется отраслям со значительной добавленной стоимостью, поскольку считается, что они вносят наиболее весомый вклад в процветание страны. Добавленная стоимость – разница между выручкой и затратами на купленные комплектующие, но добавленная стоимость сама по себе мало связана с продуктив-

ностью труда и капитала. Добавленная стоимость из расчета на одного работника или другие более конкретные единицы измерения продуктивности труда и капитала — гораздо более подходящие и точные индикаторы.

- 8 На границе прибыльности эффективность применения ресурсов во всех отраслях уравнивается силами рынка. Но для достижения экономического процветания страны крайне важно состояние равновесия, при котором средняя эффективность применения ресурсов наиболее высока. Это зависит от качества факторов и развития технологии (в широком смысле), с которой "работают" факторы. Эти условия в разных отраслях и их секторах различны. Кроме того, у разных фирм, работающих в одной и той же отрасли, продуктивность может быть неодинаковой из-за разницы в квалификации рабочей силы и применяемой технологии. В данной книге детально рассматриваются процессы создания квалифицированной рабочей силы и современной технологии, позволяющих добиться высокой средней продуктивности.
- 9 Совершенно очевидно, что для экономического процветания важно повышение продуктивности всех основных секторов экономики, а не только обрабатывающих.
- 10 Роль растущего экспортного сектора в повышении заработной платы и обменных курсов валют — явление известное. Его иногда называют "голландской болезнью" — из-за влияния экспорта природного газа на перерабатывающие отрасли промышленности в Голландии [см. Корден и Ниэри (1986 г.)]. Однако в Голландии успех в экспорте был непредвиденным (windfall) и объяснялся непостоянным повышением продуктивности в промышленности. Прибыль от экспорта направили не на образование, НИОКР или инфраструктуру, необходимые для повышения продуктивности в дальнейшем, а на систему социального обеспечения, которая и без того была перенасыщена. А в дальнейшем и прибылей от экспорта природных ресурсов стало не хватать на социальную сферу.
- 11 Общая сумма товаров, услуг и ценных бумаг, которые страна продает, обязательно должна равняться сумме того, что она покупает. Иными словами, положительное сальдо торговли, которое приходится компенсировать накоплением иностранного долга или иностранных активов, порождает силы, ведущие к самоограничению.
- 12 Отрасли, работающие только на внутренний рынок, продукция которых не экспортируется, тоже влияют на процветание страны, так как продуктивность в них повышает или снижает продуктивность по стране в целом. Страна, в которой внутренние отрасли, составляющие значительный сектор экономики, работают плохо, находится под угрозой снижения жизненного уровня, как это было в Италии и Японии. Тем не менее влияние интернациональных отраслей на национальную продуктивность, как правило, больше, потому что они могут развиваться и производить больше, чем нужно для внутреннего рынка. Таким образом, достижение высокой продуктивности в таких отраслях оказывает большое положительное влияние на продуктивность по стране в целом.
- 13 Потеря или сокращение рыночных позиций в пользу импорта и иностранных капиталовложений требует значительных перестроечных затрат. На фирмах и в отраслях, где продуктивность сравнительно невысока, менеджеры и держатели акций сталкиваются с перспективной потерей и перемещений. На правительство оказывают давление в пользу вмешательства.

При совершенствовании экономики необходимые сокращения лучше производить постепенно, в широком наборе отраслей, чем внезапно и в немногих производствах, ибо это минимизирует социальные и экономические издержки и аналогичное контрпродуктивное вмешательство.

Отчасти из-за этих затрат на перестройку повышение продуктивности идет быстрее, когда страна имеет на мировом рынке позиции в широком спектре отраслей, которые она в состоянии упрочить, а не зависит всецело от экспорта продукции двух-трех отраслей. Это уменьшает потери от специализации фирм на все более продуктивных секторах рынка и от перевода менее продуктивных видов деятельности за рубеж, а также от структурных изменений в отрасли. К тому же, если страна имеет фирмы в широком на-

- боре отраслей, это дает гораздо больше возможностей для модернизации и повышает продуктивность. Кроме того, это предоставляет разным отраслям возможность перенимать передовой опыт друг у друга. Как будет видно в последующих главах, связи между родственными отраслями необходимы для повышения продуктивности. Пример Швейцарии показывает, как страна, имеющая позиции на мировом рынке во многих отраслях, в течение десятилетий совершенствует свою экономику, в то время как Швеция, сосредоточившись на нескольких отраслях, столкнулась в этом отношении с серьезными трудностями и периодически была вынуждена девальвировать свою валюту.
- <sup>14</sup> Кроме того, имеются свидетельства того, что сохранение каждого рабочего места с помощью таких мер очень ощутимо бьет и по потребителям в стране, и по государственной казне [см. ОЭСР (1984 г.)].
- <sup>15</sup> Торговля (сумма импорта и экспорта) составляет значительную часть национального производства в любой развитой стране (в США — 15%, Японии — 25, Германии — 55%). Но в еще большей степени экономика страны подвержена международной конкуренции. Отрасли и сегменты отраслей, в которых задействованы сложные технологии и высококвалифицированная рабочая сила (и которые таким образом обладают наибольшим потенциалом повышения продуктивности), более всего зависят от торговли. Кроме того, многие виды деятельности, начиная с производства и заканчивая НИОКР, с огромным успехом можно выполнять и за рубежом.
- <sup>16</sup> Условия торговли страны зависят от изменения курса обмена валют, если отечественные и импортные товары дифференцированы и не являются полными заменителями друг друга (а чаще всего так и бывает).
- <sup>17</sup> Этот вопрос будет рассматриваться подробнее по каждой стране в Части III.
- <sup>18</sup> См. также Меддисон (1987 г.) и Нельсон (1981 г.).
- <sup>19</sup> В большинстве попыток выявить модель экономического успеха анализировались широкие секторы промышленности (например, транспортное машиностроение, пищевые продукты и напитки, станкостроение). Но на таком уровне картина недостаточно четкая, потому что крупные страны экспортируют в том или ином объеме свою продукцию практически во всех отраслях. В литературе по международной торговле много внимания уделялось такому явлению, как внутриотраслевая торговля, т.е. торговля аналогичными товарами между разными странами. Наиболее подробно это явление описано у Грубеля и Ллойда (1975 г.).
- <sup>20</sup> Вмешательство правительства преобладает в таких отраслях, как производство одежды, сельское хозяйство, автомобилестроение, самолетостроение, телекоммуникации, и во многих других. Так, протекционизм и административные препоны сильно искажают модели конкурентного преимущества в Европе. Если торговые барьеры в объединенной Европе сойдут на нет, то скорее всего экономика европейских стран будет сосредоточиваться на тех отраслях, где у фирм каждой страны есть реальное конкурентное преимущество.
- <sup>21</sup> Термин "сравнительное преимущество" употребляется ныне в гораздо более широком значении. Иногда говорят, что страна имеет сравнительное преимущество в какой-либо отрасли, если продукция этой отрасли успешно экспортируется. Такая интерпретация сравнительного преимущества, конечно же, ничего не объясняет.
- <sup>22</sup> Современные варианты теории Рикардо исходят из одного фактора — труда. Согласно им, страны различаются тем, какое количество труда необходимо затратить на изготовление товара. См. Дорнбуш, Фишер и Самуэльсон (1977 г.).
- <sup>23</sup> Первоначальная идея описана у Олина (1933 г.). В работе Олина подмечены многие сложности реальной конкуренции при сосредоточении на факторах производства. В более поздних работах по этому вопросу использовался математический подход, и проблема рассматривалась иначе.
- <sup>24</sup> Факторы производства, влияющие на сравнительное преимущество, чаще всего определяются широкими категориями: труд, природные ресурсы, капитал и т.п. Было немало



попыток конкретизировать и развить теорию сравнительного преимущества и использовать ее для объяснения структуры торговли между странами с точки зрения статистики. Обзор этих попыток см. у Джонса и Кенена (1984 г.).

Немалая часть литературы о сравнительном преимуществе имеет вид математических моделей, на основе которых строятся предположения о структуре торговли и влиянии на нее изменений в параметрах (например, количество производимых товаров, число торгующих стран или факторов производства). Эти модели основываются на предположениях, которые весьма далеки от реальной конкуренции: например, из всех факторов производства часто рассматриваются только труд и капитал, произведенные во всех странах товары считаются идентичными, а процесс производства (и, следовательно, продуктивность) – постоянный.

Строить модели сравнительного преимущества эмпирически, без опоры на реальные примеры, трудно, т.к. в силу цельности теории сравнительного преимущества трудно отводить от нее модели. Недавние примеры создания таких моделей мы находим у Харкнесса (1983 г.), Свейкаукаса (1983 г.) и Лимера (1984 г.). Эти эмпирические модели чаще всего ограничиваются широкими группами отраслей (например, отрасли со значительными затратами труда или большой потребностью в квалифицированной рабочей силе). Результаты получались разные, но в целом они подтверждают некоторые из общих положений теории сравнительного преимущества, хотя и не объясняют различия в структуре торговли между странами, коих достаточно много.

Усовершенствованные варианты теории учитывают роль квалифицированной рабочей силы. В последнее время делаются попытки ослабить некоторые основные положения теории, например отсутствие эффекта масштаба, на что будет обращено внимание позже.

<sup>25</sup> См., например, Зюсман и Тайсон (1983 г.).

<sup>26</sup> Знаменитый парадокс Леонтьева (1954 г.), что США, обладая богатыми капитальными ресурсами, экспортируют товары, выпущенные по трудоемкой технологии, – лишь один аргумент в долгом споре о том, объясняет ли модель Хекшера – Олина – Самуэльсона (последний сделал существенные дополнения к теории), какие страны имеют сравнительное преимущество по тем или иным товарам. См. оценку Хиндли и Смита (1984 г.). Лимеру многие приписывают решение упомянутого парадокса (1980 г.). Он утверждал, что в рассмотренный Леонтьевым период США были чистым экспортером как труда, так и капитала.

<sup>27</sup> С ослаблением фундаментального принципа и с допущением подвижности факторов объяснение сути торговли на базе концепции сравнительных преимуществ теряет всякий смысл. Хотя факторы становятся все более подвижными, объем торговли продолжает расти.

<sup>28</sup> По этому вопросу см. критику Хелпмана и Крагмана (1985 г.). Теория также предсказывает выравнивание факторных цен (например, зарплаты) в разных странах, чего, однако же, явно не происходит.

<sup>29</sup> Для создания такой инфраструктуры, как показывает пример Сингапура и Кореи, требуются десятилетия. Так называемые новые индустриальные страны могут, минуя промежуточные стадии развития инфраструктуры, получить даже лучший результат, чем в развитых странах. Это может подтвердить всякий, кто имел возможность сравнить телефонную связь в Сингапуре со связью во многих европейских странах.

<sup>30</sup> Например, промышленная революция в Великобритании стала возможной, в частности, благодаря голландскому капиталу, а при строительстве железных дорог и промышленности в США привлекался английский капитал.

<sup>31</sup> Хотя для некоторых стран это, возможно, лучшее, на что они могут рассчитывать, суть состоит в том, что ставка на конкурентные преимущества по стоимости факторов отнюдь не желательна в долгосрочной перспективе.

<sup>32</sup> Новая формулировка конкурентного преимущества поставит перед развивающимися странами невыполнимые задачи (подробнее об этом в гл. 10 и 12).

<sup>33</sup> См. Хелпман и Крагман (1985 г.). Возрастающее количество литературы о соотношении между несовершенной конкуренцией и торговлей касается роли тех или иных рыночных несовершенств в процессе торговли. Основной упор делается на то, что любое несовершенство рынка создает новую модель торговли, даже если стоимость факторов производства в разных странах одинакова. Несοвершенства рынка также делают значимой стратегию фирм. Тем не менее главный для нас вопрос – характер торговли в том или ином случае – не рассматривается совсем.

Существует литература на близкую тему, иногда называемую "стратегической теорией торговли"; в ней рассматривается роль несовершенств рынка в определении политики правительства. Данная литература претендует на то, чтобы быть своего рода нормативным актом, и показывает, как вмешательство правительства при наличии несовершенств рынка может влиять на структуру торговли через политику фирм. Но исследуемые модели развития торговли весьма своеобразны, и результат анализа очень зависит от того, какой из вариантов поведения фирмы подставить в модель. См., например, Брэндиер и Спенсер (1983 г.), Кришна (1984 г.), Крагман (1986 г.); Диксит в 1984 г. высказал критические соображения по этой проблеме.

<sup>34</sup> Это наблюдение сделали Дирдорфф (1984 г.) и др.

<sup>35</sup> Точно так же протекционизм на внутреннем рынке еще не является гарантией получения эффекта масштаба на мировом рынке (там, где его можно получить). Протекционизм пытались оправдать тем, что он дает повышенные доходы при той же мощности предприятий, поскольку, если укрепляются позиции страны в отраслях с растущей отдачей, это повысит и благосостояние страны. См. Грэм (1923 г.).

<sup>36</sup> См. также об этом Уэллс (1972 г.).

<sup>37</sup> Впервые ввел Вернон (1966 г.).

<sup>38</sup> Другие направления исследований по вопросу о роли спроса на внутреннем рынке см. в главе 3.

<sup>39</sup> Точка зрения о том, что в разных отраслях международный успех объясняется по-разному, вызвала деление отраслей на группы, как-то: традиционные, "знаниеемкие" (knowledge-intensive), ресурсоемкие, чувствительные к эффекту масштаба или объему производства и наукоемкие. Такую классификацию провел, в частности, Пейвitt в 1984 г. Цель такого разделения – выявить различные причины, определяющие успех в конкуренции в разных отраслях [см., например, Арндт и Бутон (1987 г.)].

Такие обобщения плохи тем, что развитие технологии и глобализация стратегии фирм сделали эти категории размытыми, затрудняя классификацию отраслей. С учетом гибкого производственного процесса, наличия информационных систем и других усовершенствований почти все отрасли в 80-х годах стали зависеть от квалифицированных кадров. Традиционные отрасли, например пошив одежды или мебельная промышленность, модернизируются с помощью новых методов производства и сбыта. Значение эффекта масштаба падает в производственной сфере, хотя растет в маркетинге и посредничестве. Ни одно деление отраслей на группы не может отразить в полной мере великое разнообразие источников конкурентного преимущества и путей его достижения. Для их учета нужна более подробная теория.

<sup>40</sup> См. Худ и Янг (1979 г.), Даннинг (1981 г.), Кейвз (1982 г.), а также работу Даннинга (1989 г.), дополняющую его т.н. "эклектическую" теорию.

<sup>41</sup> Расширяясь, успешно действующая фирма обычно применяет и торговлю, и капиталовложения за рубежом [см. Бломстрем, Липси и Кульчицкий (1988 г.)]. Одни и те же факторы дают возможность и для того, и для другого.

<sup>42</sup> Концепция страны базирования применима к какой-либо данной отрасли. МНК, "работающая" по нескольким отраслям сразу, может иметь разные страны в качестве мест базирования для конкуренции в различных отраслях (для каждой отрасли – "своя" страна).

<sup>43</sup> Некоторые экономисты считают, что фирмы наносят ущерб своей стране, если становятся конкурентоспособными, изыскивая комплектующие изделия за границей, переводя про-

изводство или разработку продукции за рубеж. Но политика, запрещающая отечественным фирмам переводить деятельность за рубеж, как бы заманчиво она ни выглядела, в конечном счете еще вернее нанесет ущерб интересам страны. Такая политика подрывает способность фирм удерживать конкурентное преимущество. Единственный реальный выход, если правительству уж так хочется удержать фирмы, — это создать в стране такие условия, чтобы отечественные фирмы предпочитали как можно больше видов деятельности вести дома (см. гл. 12).

<sup>44</sup> К примеру, в производстве рентгеновского оборудования немецкая фирма "К.Х.Ф. Мюллер" принадлежит голландскому концерну "Филипс". Тем не менее немецкий филиал сохраняет за собой разработку стратегии и наряду с фирмой "Сименс" имеет сильные позиции на мировом рынке рентгеновского оборудования. Германия остается страной базирования, несмотря на то что фирма принадлежит иностранной компании.

<sup>45</sup> На этой точке зрения основана не только теория торговли, но и немалая часть теории экономического роста [см. Ромер (1987)].

<sup>46</sup> Точка зрения автора ближе к взглядам Шумпетера (1934, 1942 гг.), чем к неоклассической концепции, а именно: предпринимательство и обновление — главные двигатели конкурентного преимущества страны. А вопрос, почему определенные фирмы или частные лица вводят новации в тех или иных отраслях и почему они сосредоточиваются в конкретных странах в качестве стран базирования, будет подробно разобран в последующих главах.

<sup>47</sup> Эта точка зрения отражена в большом числе работ: см., например, знаменитую работу Солоу (1957 г.) и работу Денисона (1962 г.).

<sup>48</sup> В данный момент ощущается нехватка факторов, но проведенные исследования показывают, что имеются большие возможности повысить их качество или применять их более рационально, что приведет к большему выигрышу.

<sup>49</sup> Этим развитым странам в разной мере удастся сохранить конкурентное преимущество (см. гл. 7–9).

<sup>50</sup> Исследование ограничивалось сравнительно развитыми странами, поскольку речь шла о конкуренции в довольно высокоразвитых отраслях. Хотя развивающиеся страны не входили в исследование, были также изучены условия, определяющие успех в конкуренции в тех отраслях, в которых намерены добиваться успеха развивающиеся страны. Думается, фирмам и правительствам развивающихся стран следует обратить внимание на настоящее исследование (см. гл. 10).

<sup>51</sup> Яркие примеры — работы Фогеля (1985 г.), Маккроу (1986 г.) и Престовица (1988 г.).

<sup>52</sup> См. главы 8 и 12.

<sup>53</sup> В торговле использовалась Стандартная международная классификация торговли (Standard International Trade Classification, или SITC).

<sup>54</sup> Большинство эмпирических исследований национальной конкурентоспособности или торговли основывались на статистических данных в какой-либо определенный момент. Поскольку данные, имеющиеся в распоряжении, были неполными, исследовались только немногие отрасли из имеющихся в стране. Отрасли в таких исследованиях определяются очень широко, и значимых переменных, коими можно описать отрасли, очень мало. Кроме того, в большинстве подобных исследований торговля и экспорт капитала разбираются отдельно, и оценки их взаимосвязи находятся в пределах от "нейтральных" до "взаимодополняющих друг друга".

<sup>55</sup> Отрасль считалась конкурентоспособной, если ее доля в мировом экспорте превышала среднюю долю страны в мировом экспорте, а также налицо было положительное сальдо торговли в этой отрасли (еще несколько условий описано в Приложении А). На отрасли, отвечающие этим условиям, часто приходилось  $\frac{2}{3}$ , а то и еще большая доля экспорта страны. К списку "конкурентоспособных" добавлялись отрасли со значительным экспортом капитала, если только он не носил пассивного (портфельного) характера и не был связан с приобретением независимо управляемых иностранных компаний. Хороший пример портфельных инвестиций — крупные японские капиталовложения в не-

движимость США. Точно так же прочные позиции французской фирмы "Томсон-ЦСФ" в производстве телевизоров, достигнутые в основном путем приобретения зарубежных фирм, сохранивших самостоятельное управление, не рассматриваются как прочное конкурентное преимущество Франции на мировом рынке.

Не принимались в расчет отрасли, где экспорт объяснялся наличием в стране производственных филиалов иностранных фирм. Также не рассматривались отрасли, продукция которых имела успех в основном в соседних странах, и те, которые хронически были убыточными или держались на плаву за счет постоянных субсидий без какой-либо реальной перспективы стать прибыльными в обозримом будущем. В таких отраслях позиции на внешнем рынке не отражают конкурентное преимущество, лежащее в их основе. На более поздней стадии исследований, когда были подробно проанализированы конкретные случаи, наличие или отсутствие конкурентного преимущества могло быть оценено более непосредственно.

- <sup>56</sup> Эти годы были выбраны, чтобы провести исследования за возможно более долгий срок, с учетом изменений SITC. Основное внимание было сосредоточено на данных 1978 и 1985 годов, поскольку позволяло пользоваться менее обобщенной системой классификации отраслей (пересмотренный вариант SITC II), введенной в 1978 году и более точно указывающей на важные отрасли.
- <sup>57</sup> Чтобы выявить успешно развивающиеся отрасли и их сегменты, а также отсеять отрасли, обязанные своим успехом иностранным инвестициям и другим подобным явлениям, в дополнение к статистическим данным использовались беседы с руководителями фирм.
- <sup>58</sup> В каждой из рассматриваемых стран мы также беседовали с высокопоставленными чиновниками, ведущими промышленниками и другими людьми, располагающими информацией о состоянии экономики страны в целом, дополнив это изучением литературы. Целью исследования было понять структуру государственных учреждений в стране, отношение к промышленности, социальную, политическую и экономическую структуру страны. Особенно нас интересовали такие вопросы, как политика правительства по отношению к промышленности, устройство систем здравоохранения, образования и финансов, распределение НИОКР по различным организациям и структура спроса на различные товары и услуги на внутреннем рынке.
- <sup>59</sup> Истории отдельных отраслей составлены на основе документов, внутренней документации отдельных фирм и бесед с людьми, работающими или ранее работавшими в этих отраслях, с экономическими обозревателями и представителями отраслевых ассоциаций. Среди специалистов распространялись проекты обзоров с целью собрать комментарии и дополнения. В некоторых случаях такие обзоры были посланы для комментариев к экспертам из фирм, базирующихся в других странах.

## Глава 2

- <sup>1</sup> По всем этим вопросам написано уже много, но необходимо, чтобы читатель понимал, о чем идет речь и чтобы ему были понятны и последующие главы. Теория конкурентной стратегии и конкурентного преимущества подробнейшим образом изложена в работах 1980, 1985 и 1986 годов. В данной книге эта теория подана в сжатом виде, с добавлением некоторых новых элементов, важных для более широкой и общей теории процесса конкуренции.
- <sup>2</sup> Эти концепции равно применимы к товарам и услугам. В дальнейшем будет использоваться термин "товар", чтобы избежать ненужных повторов.
- <sup>3</sup> Барьеры на пути проникновения в отрасль, делающие ее привлекательной для существующих конкурентов, в то же время затрудняют новичку возможность обеспечить там себе хорошее положение.

- <sup>4</sup> У многих потребительских товаров и некоторых промышленных товаров существует непосредственный покупатель (к примеру, розничный торговец) и конечный пользователь (скажем, частное лицо, использующее товар для домашнего хозяйства). Способность непосредственного покупателя торговаться определяет прибыльность, а на силу и чувствительности к цене для конечного пользователя влияет посредник.
- <sup>5</sup> Для полноты см. книгу Портера (1980 г.).
- <sup>6</sup> Условия описаны в книге Портера (1985 г.), глава 1.
- <sup>7</sup> Разница между отраслью и ее сегментом иногда лишь условная и менеджеры по этому поводу могут спорить до бесконечности. Главное, чего не должно упускать из виду руководство фирм, — это конкурентное преимущество. Правильные определения отрасли и ее сегмента — те, которые отражают существенные различия в источниках конкурентного преимущества. Если сомневаетесь, давая определение отрасли, лучше ошибиться в сторону меньших сегментов, но в любом случае стратегию надо разрабатывать с учетом связей отрасли с другими отраслями и сегментами.
- Одна из "качественных реакций" для проверки правильности определения — поведение конкурентов. Если конкуренты в данном сегменте не соприкасаются с конкурентами в других сегментах, у данного сегмента могут быть достаточно отличные от других источники конкурентного преимущества, чтобы считать его отдельной отраслью со своей конкурентной стратегией.
- <sup>8</sup> Во многих отраслях существуют общие для многих стран (хотя и не всеобщие) закономерности выбора сферы конкуренции, различающиеся по отраслям. Так, немецкие, японские, шведские и американские фирмы чаще всего выпускают широкий ассортимент товаров, тогда как итальянские, швейцарские и корейские фирмы имеют тенденцию сосредоточиваться на определенном сегменте рынка. Кроме того, японские фирмы еще и стремятся действовать в ряде родственных отраслей. Об этой разнице в выборе сферы конкуренции разговор пойдет в последующих главах.
- <sup>9</sup> Эти связи предполагают необходимость отношений с поставщиками и каналами сбыта (посредниками), но отнюдь не означают, что фирма не должна торговаться с ними о распределении прибылей. Даже при прекрасно налаженных связях торги между партнерами проводятся порой в агрессивном духе. Отчасти эти торги связаны с необходимостью заставить смежников изменять свою деятельность, с тем чтобы добиваться еще большей координации действий. Вопреки распространенному мнению, японские фирмы, известные тесным взаимодействием со смежниками, имеют по несколько поставщиков важного сырья и комплектующих и торгуются с ними на редкость ожесточенно. В результате прибыль у поставщиков японских фирм, как правило, ниже, чем у самих фирм.
- <sup>10</sup> Структурные детерминанты уровня издержек по сравнению с конкурентами можно называть стоимостными двигателями (*cost drivers*). См. об этом Портер (1985 г.), глава 3.
- <sup>11</sup> Простая имитация стратегии конкурентов и достижение преимущества за счет дешевой рабочей силы или сырья (эту стратегию часто используют фирмы из развивающихся стран) целесообразны в отраслях или их сегментах, где используется простая технология, но такое преимущество, во-первых, недолговечно, а во-вторых, не может быть основой экономического развития выше определенного уровня.
- <sup>12</sup> Нововведение можно определить как новый способ выполнения какой-либо операции (другие авторы называют это изобретением), поставленный на коммерческую основу. Процесс нововведений неотделим от стратегии фирмы и ее конкурентной борьбы.
- <sup>13</sup> Из теории конкурентных преимуществ следует, что недостаток информации и организационные неурядицы мешают вовремя распознавать новые способы ведения конкуренции и принимать их на вооружение. Недавние исследования технологических нововведений (несколько более целенаправленных) показали, что новую технологию встречают крайне осторожно, что фирмы, действующие в одной отрасли, могут применять совершенно разные технологии и что немалая часть технических знаний извлекается из собственного опыта, на который распространяются имущественные права и который трудно перенять

- [см. Нельсон (1981 г.) и Доси (1988 г.)]. Сказанное в еще большей степени применимо к нововведениям в широком, стратегическом смысле.
- 14 Вложение средств в такие специализированные фонды в литературе иногда называют обязательствами (commitment).
  - 15 Имеется любопытное исследование возможности удержать конкурентное преимущество, проведенное на базе опыта более ста фирм. См. Гемават (1986 г.).
  - 16 Пока автор стратегии держится "у руля", изменить ее — дело почти безнадежное. Ричард Тедлоу (1990 г.) показал, как, например, Генри Форд и Роберт Вудраф ("Кока-кола") дожили до глубокой старости и всячески препятствовали необходимым изменениям стратегии своих фирм.
  - 17 Прекрасное описание предпринимателя и руководства фирмы, сделанное Шумпетером (1934 г., гл. 2), проясняет некоторые из этих вопросов.
  - 18 Иногда географическая сфера конкуренции не является глобальной, а ограничивается каким-либо регионом (например, Европой). Тем не менее стратегия остается без изменений.
  - 19 Более детально см. Портер (1986 г.). Там же приведены подробные ссылки на использованную литературу.
  - 20 Еще одну полезную трактовку связи деятельности фирмы и глобальной стратегии см. Когут (1984, 1985 гг.).
  - 21 Например, правительство может сориентироваться на то, чтобы фирмы, расположенные на территории страны, сами принимали решения или получали дополнительные выгоды от проведения в стране НИОКР и подготовки квалифицированных кадров.
  - 22 Дальнейшее обсуждение этих организационных вопросов см. Бартлетт и Гхошал (1989 г.), Киган (1989 г.), а также Прахалад и Доз (1987 г.).
  - 23 Точно так же, как степень глобализации в различных сегментах отраслей разная, неодинакова она и в разных группах стран. Зачастую это группы стран, где преимущества глобальной либо региональной стратегии наиболее велики. Например, в странах с похожими климатическими условиями сходны и требования к товарам. Деление стран на группы может происходить по языковому принципу либо в зависимости от степени экономического развития, степени вмешательства государства в конкуренцию, исторических связей, политических альянсов и т.д.
  - 24 Более подробно об альянсах см. Портер (1986 г.).
  - 25 Эти качества не имеют ничего общего с соображениями, лежащими в основе неоклассической теории сравнительного преимущества.

### Глава 3

- 1 Ввиду важной роли новаций в конкурентной борьбе между странами из литературы по НИОКР и обновлению технологии можно почерпнуть много полезного. См. об этом примечания, приведенные в данной главе, а также обзор литературы в примечании 31 к главе 4.
- 2 Требуется теория "неравносесия", предусматривающая постоянные изменения, а не такая, по которой ресурсы якобы неизменны, технология — тоже и фирмы подстраиваются под нее. Исходя из положения неизменности картины, многие авторы неоклассической экономической теории, в т.ч. теории экономического роста, обходили молчанием как несуществующие многие моменты, требующие разъяснения. На самом же деле технология постоянно развивается, а ресурсы вновь создаются, причем все более высокого качества. Издержки процесса для фирм состоят не в том, чтобы приспособливаться к существующим ограничениям, а в том, чтобы попытаться раздвинуть их.
- 3 Последние варианты теории торговли учитывают несовершенство рынка и, надо надеяться, пойдут по правильному пути. Тем не менее, как уже говорилось в примечании 33 к главе 1, даже наиболее современные трактовки не объясняют, почему данная страна успешно экспортирует продукцию тех или иных отраслей.

- 4 Родственные отрасли – это те отрасли, в которых у фирм есть общие виды деятельности в “цепочке ценности” (каналы сбыта, развитие технологии и т.п.). Пример родственных отраслей – производство легковых автомобилей, легких грузовиков и автопогрузчиков для работы на производственных и складских территориях.
- 5 Глобализация отраслей уменьшила значение альтернативных путей получения классических факторов производства, но торговля информацией на мировом рынке стала протекать гораздо хуже (со значительными потерями времени), особенно если эта информация носит узкоспециальный характер и требует переподготовки персонала и изменения управленческих процедур. Интересны соображения о том, что разница в имеющейся информации и темпах переподготовки персонала сильно сказывается на успехе в управлении деятельностью конкурирующих фирм. См. Джайкумар и Бон (1989 г.).
- 6 Детерминанты – это видимые характерные черты страны; у каждого детерминанта – свои информационные характеристики, он основан на имеющихся в стране ресурсах и навыках людей (в т.ч. способности правильно организовать дело), влияет на задачи, которые ставят перед собой фирмы в конкуренции (в широком смысле), и побуждает фирмы на те или иные действия. Построить теорию вокруг этих четырех свойств детерминантов возможно, она будет менее гибкой и ясной для интуитивного восприятия.
- 7 Пользуясь привычной для экономистов терминологией, действие детерминантов и их взаимодействие вызывают мощные “внешние экономии” (external economies) в пределах страны, часто – в пределах одного города или региона.
- 8 Соматическое устройство “ромба” иногда затрудняет выявление причинно-следственных связей; к этому вопросу мы еще вернемся.
- 9 Как уже отмечалось в главе 1, важно различать абсолютное и сравнительное конкурентные преимущества. Абсолютное преимущество – результат наличия необходимых факторов в достаточном количестве, чтобы страна стала производителем какого-либо товара с самой низкой в мире стоимостью. Сравнительное же преимущество не так велико – страна экспортирует те товары, при производстве которых интенсивно используются факторы, имеющиеся в стране в сравнительно большом количестве. Тем не менее оно позволяет выгодно торговать, потому что показывает возможности направить имеющиеся ресурсы на другие цели; страна может даже импортировать товар, по которому у нее абсолютное преимущество, если можно применить имеющиеся факторы с большей отдачей в других отраслях.
- 10 Более детальные исследования делят рабочую силу на несколько классов по квалификации и привносят еще несколько категорий, например инфраструктуру. Одна из самых подробных теорий торговли [см. Лимер (1984 г.)] включает в себя капитал, три типа рабочей силы, четыре типа земли, уголь, нефть и прочие минеральные ресурсы. Но даже такого детального разбора недостаточно, чтобы выявить различия между странами, ведущие к конкурентному преимуществу.
- 11 Стандартная теория торговли, где технология считается неизменной (и одинаковой во всех странах), а товары – недифференцированными, обходит эти вопросы молчанием.
- 12 Подвижность квалифицированных кадров и технической информации известна уже давно. Изучая историю отраслей, можно найти примеры перетока кадров еще в начале XIX века: так, английский инженерно-технический персонал часто нанимали иностранные фирмы, чтобы ускорить создание промышленности в своей стране.
- 13 Некоторые экономисты, ссылаясь на уменьшение роли основных факторов, которые МНК может раздобыть в какой угодно стране, утверждают, что страна базирования уже вообще не играет роли в международной конкуренции. Например, Рейх (1989 г.) утверждает, что экономика США “приказала долго жить”. Но, утверждая это, мы рискуем “вместе с водой выплеснуть и ребенка”. Основные факторы, такие как низкоквалифицированная рабочая сила, не являющаяся источниками конкурентного преимущества и не дают высоких прибылей, но растущая роль обновления, навыков и факт, что конкуренция

на глазах становится все более наукоемкой, позволяют с полной ответственностью утверждать, что роль страны базирования не только не исчезла, но и выросла.

- 14 Венчурный капитал с таким назначением существует в США и в меньшей степени в Великобритании. В континентальной же Европе и Японии большинство фирм, разрабатывающих программное обеспечение, производят специализированные программы по контракту, а не стандартные пакеты программ общего назначения, для разработки которых требуется постоянное стартовое финансирование.
- 15 Если преимущества по развитым и специализированным факторам будут сведены к нулю, решающими могут стать основные факторы, хотя преимущество на их основе непрочное. Так, передовой опыт скандинавских судостроителей и применяемые ими новые технологии попали путем продажи лицензий на Дальний Восток, но не смогли "перевесить" мизерную (по сравнению с европейской) зарплату азиатских рабочих-судостроителей, которые к тому же повышали свою квалификацию. Таким образом, низкая стоимость малоквалифицированного труда (основной фактор) оказалась решающей при получении конкурентного преимущества вне специализированных сегментов отрасли. Некоторое время у Японии было преимущество в виде более дешевой рабочей силы, но затем оно перешло к Корее.
- 16 Изобретаются новые финансовые механизмы, которые могут снизить риск по отношению к ожидаемой прибыли в зависимости от того, во что вкладывается капитал, либо позволяют "пакетировать" капиталовложения, чтобы вкладывать средства туда, где раньше имели дело только с богатыми частными инвесторами.
- 17 В классической и неоклассической теории торговли наделенность страны факторами считается неизменной. Фирмы, распределяя факторы для применения их в различных отраслях, исходят из этого ограниченного и неизменного запаса. Некоторые авторы, начиная по крайней мере с Фридриха Листа (1856 г.), отмечали, что факторы можно создавать. В пользу этого высказывались Зюсман и Тайсон (1983 г.), Скотт и Лодж (1985 г.). Правда, нет четкого понимания, где, как и в каком виде создаются факторы и как это связано с конкурентным преимуществом страны.
- 18 Создание факторов — процесс накопления: каждое поколение наследует факторы, доставшиеся от предыдущего поколения, и добавляет к ним свои.
- 19 Скопировать механизмы создания факторов "по чьему-либо образцу и подобию" сложно, тогда как близость к источникам факторов облегчает постоянный обмен с фирмами страны.
- 20 Там, где большие запасы какого-либо фактора приводят к его нерациональному использованию, фирмы особенно страдают от изменения стоимости факторов.
- 21 О роли обменного курса валют в процессе совершенствования экономики см. главу 12.
- 22 В некоторых случаях попытки обойти невыгодные условия по каким-либо факторам с помощью новаций не окупаются — затраты оказываются выше, чем конечный выигрыш, который неизвестно когда будет, и ресурсов фирмы может просто не хватить. Тем не менее сама зависимость от основных факторов показывает, что продуктивность в таких отраслях невысока, а следовательно, эти отрасли не столь важны для модернизации экономики страны.
- 23 Одна исследовательская организация проверила теорию вынужденных новаций, согласно которой фирмы вводят новшества, чтобы обойтись без наиболее дорогостоящих факторов. Рассмотрен вопрос, как стоимость факторов влияет на направление развития технологии, но ее редко связывали с конкурентоспособностью страны [см. Дэвидсон (1976 г.) и Дэвид (1975 г.)]. Еще раньше этот вопрос изучали Ротбарт (1946 г.) и Хебеккук (1962 г.). Розенберг в 1976 году избрал весьма полезный термин "приемы сосредоточения" (focusing devices), имея в виду условия, побуждающие фирмы вводить новации и сосредоточивать усилия на какой-либо проблеме.

Относительно того, насколько влияет на действия фирмы стоимость факторов, в литературе встречаются разные мнения. Некоторые авторы утверждают, что фирма все



равно примет решение о введении новаций, чтобы снизить зависимость от факторов и увеличить прибыль, независимо от того, сколько на данный момент стоят факторы. Но это — слишком уж узкий взгляд на обновление и его причины, и сторонники этой теории делают, как представляется, ложный вывод о том, что фирмам заранее известны все выгоды от капиталовложений в нововведения, причины, заставляющие осуществлять усовершенствования, и способность фирм (в т.ч. и фирм-конкурентов) вводить новации. Если смотреть на вещи более реально, здесь важна разница в запасах факторов у разных стран.

В литературе о международном бизнесе также упоминаются новации, позволяющие экономить факторы. Например, Вернон (1966 г.) изучил проблему введенных американскими фирмами новаций, снижающих трудоемкость производства, и Франко (1976 г.) показал, что направленность новаций в Европе в основном на снижение трудоемкости есть результат нехватки рабочих рук.

Наконец, в работах о новациях содержится важная мысль о причинах, толкающих фирмы на обновление. Некоторые из этих причин сродни нехватке (или дороговизне) тех или иных факторов [см. Розенберг (1976 г.)].

<sup>24</sup> Технологические возможности в стране могут не позволить фирме избежать неблагоприятного положения по отдельным факторам либо уменьшить его отрицательный эффект (или же технически это может быть возможно, но будет стоить слишком дорого). Например, шведские кораблестроители, столкнувшись с дороговизной рабочей силы, автоматизировали производство, но сократить численность рабочей силы им так и не удалось. В результате немалая часть стоимости продукции приходилась на зарплату, а когда Япония вскоре скопировала шведские нововведения, а затем и улучшила их, Швеция лишилась лидерства.

<sup>25</sup> См. об этом Даниэльсон (1988 г.).

<sup>26</sup> Грузовые воздушные перевозки из аэропорта Шиполь так хорошо налажены, что этот район привлек и другие отрасли, где важна быстрота доставки.

<sup>27</sup> Верноновская теория торговли (теория "цикла товара", 1966 г.) частично опирается на влияние покупателей (условий спроса). Датские экономисты провели еще одно любопытное исследование, эмпирически подтвердившее влияние спроса на внутреннем рынке на структуру торговли [см. Андерсен, Далум и Виллумсен (1981 г.)].

<sup>28</sup> Роль спроса на внутреннем рынке в определении характера торговли подчеркнута в работе Стаффана Линдера (1961 г.). Линдер говорит, что, прежде чем какой-либо товар пойдет на экспорт, на него должен существовать спрос на внутреннем рынке. Это необходимо для того, чтобы местные фирмы поняли, как надо действовать для достижения успеха с этим товаром. Далее он замечает, что между странами со сходным спросом на внутреннем рынке торговля будет наиболее интенсивной: накопленный на внутреннем рынке опыт позволит создавать товары, которые будут иметь успех и за рубежом. Линдер утверждает, что аналогичные доходы на душу населения в разных странах — верная предпосылка схождения спроса, а следовательно, наиболее интенсивной будет торговля между странами с примерно одинаковыми доходами на душу населения.

В теории Линдера много правды. Однако, поскольку теперь многие страны имеют приблизительно одинаковые доходы на душу населения и запросы, влияние этих переменных величин на характер торговли, надо полагать, не столь велико, как в конце 50 — начале 60-х годов, когда Линдер писал свою работу. Кроме того, схождение доходов на душу населения уже не является гарантией схождения спроса, как раньше. Глобализация конкуренции, быстродействующая и гибкая международная связь и желание развивающихся стран иметь самые современные товары означают, что во многих странах неизбежно будет весьма похожий спрос.

Теория Линдера показывает значение спроса на внутреннем рынке и необходимость схождения спроса во многих странах для развития торговли. Тем не менее она не показывает направления торговли и тех особенностей спроса, которые позволяют одной стране получить преимущество в какой-либо отрасли. Именно различия в похожих структурах

- спроса в разных странах и являются решающими для достижения конкурентного преимущества.
- <sup>29</sup> Многие работы, касающиеся выхода на рынок с совершенно новым товаром, отмечают, что для достижения успеха в конкуренции важно четко понимать запросы покупателей. Понять запросы рынка, вовремя вывести на рынок новый товар и верно организовать маркетинг – вот три главных принципа, и в первую очередь именно из-за соблюдения или несоблюдения этих принципов одни товары имеют успех, а другие “проваливаются”. Многие такие работы – вариации на одну тему [см., например, Купер (1986 г.)]. Впрочем, из этих работ неясно, почему одни фирмы видят нужды покупателей лучше, чем другие.
- <sup>30</sup> Это влияние особенно важно, когда фирма только-только встает на ноги и создает конкурентное преимущество.
- <sup>31</sup> Чтобы стать “своей” в другой стране, фирма должна, во-первых, долгое время там действовать, во-вторых, допускать к управлению местных граждан и, в-третьих, предоставлять филиалам значительную самостоятельность. Но все это уменьшает влияние зарубежного филиала на разработку глобальных товаров.
- <sup>32</sup> Товар “подгоняют” под местные условия путем введения дополнительных потребительских свойств или проведения модификаций, но никак не посредством переработки основной конструкции.
- <sup>33</sup> Такое заключение сделал в 1961 году Дрезе, проделав важную работу по Бельгии. Небольшие страны с разнородным этническим составом и культурой, как, например, Бельгия, утверждал Дрезе, не способны набрать масштаб, необходимый, чтобы успешно конкурировать в производстве товаров, где важны и часто меняются дизайн и конструктивные особенности – секторы местного рынка слишком малы. С другой стороны, Бельгия специализируется на выпуске товаров, стандартных по мировым меркам.
- Грубель и Ллойд в своей ценной работе о внутриотраслевой торговле, т.е. торговле сходными товарами между странами (1975 г.), тоже подчеркивали этот факт. Такую торговлю, считают они, трудно объяснить с помощью стандартной теории торговли. Там, где при изготовлении отдельных видов товаров присутствует эффект масштаба, страны будут специализироваться каждая на своей разновидности товаров и торговать друг с другом.
- <sup>34</sup> На основе этой точки зрения Этье в своей работе 1979 года утверждает, что национальный масштаб отрасли не имеет значения.
- <sup>35</sup> Требовательные и разборчивые покупатели часто ассоциируются с быстрым выходом на рынок улучшенных вариантов товара и быстрой сменой моделей.
- <sup>36</sup> Роль требовательного покупателя могут в известной мере играть и филиалы зарубежных фирм в данной стране. Так, в Сингапуре сосредоточено огромное количество филиалов ведущих фирм в области электроники, переведших туда производство. Это огромное преимущество, и Сингапuru еще предстоит его использовать.
- <sup>37</sup> См., например, Скотт и Лодж (1985 г.), Уэллс (1972 г.).
- <sup>38</sup> Пример Японии тем более любопытен, что она имеет второй по величине внутренний рынок в мире. Позже мы еще вернемся к причинам экспорта японских товаров.
- <sup>39</sup> Шмуклер в работе 1966 года, хотя она более узконаправленная, хорошо показывает, как размер внутреннего рынка и его рост стимулируют обновление технологии.
- <sup>40</sup> Преимущество более раннего, чем в остальном мире, возникновения спроса на тот или иной товар в рассматриваемой стране обсуждали некоторые экономисты. Пример – разработанная Верноном теория “жизненного цикла товара” в международной торговле (1966 г.). Согласно ей, США, будучи самой развитой страной, раньше всех испытывали потребность в современных товарах. Впрочем, как признавал сам Вернон, сегодня спрос на новый вид товара не обязательно зарождается в США.
- <sup>41</sup> Там, где фирмы страны уже стали интернациональными за счет выпуска другой продукции, насыщение внутреннего рынка с целью подстегнуть выход с новым товаром на зарубежный рынок уже не столь необходимо.

- <sup>42</sup> В своей многое разъясняющей книге об экономическом развитии Хиршман (1958 г.) подчеркивает значение взаимосвязей и взаимодополняемости отраслей, а также их зависимости от процесса разработки новых товаров. Эти связи помогают отраслям тем, что создают спрос на продукцию друг друга. В данной работе значение этих связей расширено: они важны не только для развития экономики страны, но и для тех отраслей, в которых страна может успешно конкурировать на мировом рынке.
- <sup>43</sup> И наоборот, размещение филиалов в стране базирования фирмы-поставщика создает аналогичные проблемы.
- <sup>44</sup> Внедрение в отрасль также часто стимулируется. Этот важный момент будет рассмотрен в следующей главе.
- <sup>45</sup> См., например, Либерман (1988 г.).
- <sup>46</sup> Было несколько попыток описать различия в практике менеджмента в разных странах, и, надо сказать, дело это не из простых. Без претензий на полноту исследования данная работа показывает, как важны эти различия и как они связаны с полной теорией конкурентного преимущества страны. Прежде всего следует подчеркнуть тот факт, что преобладающая в стране практика менеджмента в одних отраслях пойдет на пользу, а в других — создаст трудности.
- <sup>47</sup> Исследование Чендлера о развитии МНК, проводимое параллельно с данным исследованием, подчеркивает, что по мере роста фирм, занимающих высокие места на рынке, развивались навыки сотрудников фирм и искусство менеджмента. Я уделил больше внимания среде, в которой действуют фирмы, и ее влиянию на разработку стратегии фирм, развитие навыков персонала, организационной деятельности фирм и на их успех или неуспех в определенных сферах деятельности.
- <sup>48</sup> Предпринятое Чендлером исследование наглядно показывает, как социальные факторы и традиции влияют на способ управления фирмой и ведения дел. Так, исследование показало, что в Великобритании фирмы сильнее сопротивляются введению иерархии менеджмента, чем в Германии и США. В конечном счете это ограничило конкурентное преимущество британских фирм несколькими отраслями по мере того, как конкуренция усложнялась и становилась все более глобальной. См. ссылку на Чендлера в работе Портера (1986 г.), а также новую работу Чендлера.
- <sup>49</sup> Во многих экономических работах считается, что все фирмы одинаково нацелены на достижение наибольшей прибыли либо на максимальное потребление ресурсов. Используются такие критерии, как временная перспектива, необходимый уровень прибыли, престиж и затрачиваемые усилия. Соображения, подобные тем, которые высказывает Лейбенштейн в работе 1966 года, весьма важны. См. также работу Франца (1988 г.).
- <sup>50</sup> Этим термином обозначаются фирмы, чьи акции принадлежат частным лицам и другим компаниям и продаются на рынке капитала. Частные фирмы — те, которые принадлежат небольшой группе лиц и полностью ею контролируются. Государственные компании, совершенно очевидно, принадлежат правительству.
- <sup>51</sup> Принудительный выкуп, получивший широкое распространение в США в 80-х годах, рассматривается как средство против недальновидных решений менеджеров. Предлагаемая значительную собственность менеджерам и устраняя давление со стороны акционеров, такая процедура обеспечивает подотчетность и мотивацию. При прочих равных условиях продажа акций менеджерам улучшит мотивацию и приведет к продаже недостаточно эффективно работающих фондов. Однако такое решение может быть вредным. Для укрепления конкурентного преимущества страны полезнее изменять цели, которые ставят перед собой инвесторы, и улучшать процесс управления.
- <sup>52</sup> См. Рэйвенскрафт и Шерер (1987 г.); в поддержку этой точки зрения см. также Портер (1987 г.).
- <sup>53</sup> В соответствии с этим взглядом появилась тенденция ослабить ограничения на слияние или кооперационные соглашения среди конкурентов на внутреннем рынке. Но эта политика часто является ошибочной, что будет рассмотрено в главе 12.

- 54 Интересы местных конкурентов не обязательно сталкиваются в каждом секторе рынка, но потенциально фирма может внедряться в сектор, уже занятый конкурентом. Так, в итальянском станкостроении наблюдается такая картина: в каждом сегменте отрасли лидируют одна-две фирмы, но кроме них есть еще множество других, готовых занять их место.
- 55 Любопытно, что в Японии наибольшего успеха добились те отрасли, в которых правительство усиленно (но безуспешно) старалось не допустить на рынок новых конкурентов (например, в автомобилестроении, сталелитейной промышленности и производстве электроинструментов).
- 56 Есть многочисленные свидетельства, что "чемпионы" внутреннего рынка, выйдя на мировой рынок, чаще всего терпят провал [см. Адамс и Брок (1988 г.)].
- 57 В литературе об экономике нововведений содержится множество эмпирических и теоретических выводов в пользу того, что конкуренция сопровождается усиленным обновлением: см. ранние теоретические выкладки Эрроу (1962 г.) и прекрасную работу Шерера (1980 г.). Любопытное исследование фармацевтической промышленности, выполненное Томасом (1989 г.), показывает, что и более жесткая конкуренция на внутреннем рынке, и более строгое законодательство способствуют тому, что отечественные фирмы активнее вводят новации, чем их зарубежные конкуренты.
- 58 В последнее время подчеркивается быстрое распространение новой технологии по всему миру. Это касается в основном сегментов отраслей со сравнительно простой технологией и не угрожает конкурентному преимуществу в тех отраслях, где обстановка в стране заставляет фирмы постоянно вводить новации. Многие нововведения связаны с обучением персонала, которое в каждом сегменте отрасли носит специфический характер и потому распространяется медленнее, чем новые товары или оборудование.
- 59 Шумпетер (1942 г.), признавая важность обновления, утверждает, что наибольшей способностью к обновлению обладает крупная фирма с твердыми позициями на рынке, а не группа конкурентов. Большинство же авторов, пишущих о новациях, не разделяют эту точку зрения. Кроме того, ее не подтверждают проведенные нами исследования. Нововведения производят не ради стабильности и не только имея значительные ресурсы, как утверждает Шумпетер. Их делают под воздействием давления и вызова. Чтобы НИОКР были эффективными, нужно набрать некий минимальный масштаб. В каждой отрасли он разный, но основной движущей силой "творческого разрушения" выступают как раз мелкие фирмы и аутсайдеры.
- 60 При производстве такого оборудования, как, например, аппаратура селекторной связи, эффект масштаба огромен, особенно при НИОКР. В Японии и США в данной отрасли конкурируют несколько фирм, но в таких странах, как Швеция или Канада, всего по одной фирме (соответственно, "Эрикссон" и "Норзерн телеком").
- 61 В экономической теории в качестве одного из стимулов к введению новации признается возможность закрепить за собой авторские права на них. Правда, значение этого стимула снижается, когда у фирмы много конкурентов (которые независимо от нее могут разработать то же самое нововведение). Такой стимул, конечно, важен, но есть и другие. При несовершенной конкуренции фирма может ввести новшество, если с его помощью она получит прочное конкурентное преимущество в том узком секторе рынка, на который она нацелилась. И она получит это преимущество, даже если конкуренты скопируют новшество или примут его на вооружение для того, чтобы действовать в других секторах рынка. "Ранние пташки" (те, кто первыми вводят новации) получают такие преимущества, что введение новшества полностью окупается, даже если конкуренты потом скопируют его. Еще один стимул к обновлению — ущерб, который понесет фирма, если не введет новшество, а конкуренты введут. Многие авторы почему-то полностью упускают это из виду. В нашем исследовании этот негативный стимул играет не меньшую, если не большую, роль в определении скорости внедрения новшеств, чем позитивные стимулы, поскольку многие фирмы склонны "почивать на лаврах".

Кроме того, теория конкурентных преимуществ содержит мысль о том, что конкуренция на внутреннем рынке и ее влияние на национальный "ромб" повышают эффективность капиталовложений в обновление. Даже если отбросить вышеприведенные аргументы, большая эффективность вложения капитала в обновление в условиях жесткой конкуренции на внутреннем рынке может перевесить малую возможность закрепить за собой авторские права на новшество и заставить фирмы активнее вводить новации. Подробнее см. Энрайт (1990 г.).

Кроме того, во многих спорах насчет возможности закрепления за собой новации прослеживается сосредоточение на внутреннем рынке. При глобальной же конкуренции, если группа конкурирующих между собой фирм из одной страны будет вводить новшества быстрее, чем зарубежные конкуренты, вся отечественная группа может получить прибыль от экспорта, особенно если все фирмы действуют в разных секторах рынка.

- <sup>62</sup> Картели и тесное сотрудничество прямых конкурентов станут успешными и будут способствовать сохранению конкурентного преимущества только в том редком случае, когда сохраняется ожесточенное соперничество по важным переменным показателям, в особенности по технологиям.
- <sup>63</sup> Вероятность перевода деятельности на зарубежный филиал наиболее велика на ранней стадии развития отрасли или в моменты структурных изменений на рынках или в технологии.
- <sup>64</sup> Иногда компании, уже утвердившиеся на рынке, покупают малые фирмы и начинают их развивать, получая тем самым новое поле деятельности с большой отдачей. Но, хотя это и усиливает конкурентное преимущество страны, такие случаи – исключение. Как видно из эмпирических исследований [например, см. Рэйвенскрафт и Шерер (1987 г.)] и наших собственных исследований, приобретенные таким образом фирмы во многих случаях являются не плацдармом для расширения деятельности, а "дойной коровой" для получения наличности. При этом процесс обновления замедляется.
- <sup>65</sup> Отчасти на них могут влиять местные условия.
- <sup>66</sup> На это обращал внимание также Олсон (1982 г.). Он анализировал в основном разрушающее действие войн на картели и коалиции, останавливающее процесс обновления. Думается, что действие войн на экономику этим не ограничивается (см. об этом гл. 7 и 8).
- <sup>67</sup> Роль правительства нередко преувеличивают, потому что экономические основы успеха в конкуренции остаются вне поля зрения тех, кто пытается исследовать влияние правительства на конкуренцию. Большинство исследователей, кроме того, ограничились несколькими крупными отраслями, занимающими видное место в экономике страны, такими как сталелитейная промышленность, судостроение, автомобилестроение, производство полупроводниковых приборов и т.п.

#### Глава 4

- <sup>1</sup> На размер и характер инвестиций в общие факторы могут оказывать (и оказывают) влияние деловые круги и частные лица.
- <sup>2</sup> В Европе профессорский корпус немногочислен. На кафедре часто имеется лишь один профессор, который направляет работу ряда факультетов. Количество профессоров зависит от конкретного научного направления, неодинакового в различных странах, и зачастую служит важным показателем развития сети научных учреждений. Оно зависит от сферы производства, в которой создание факторов имеет прочные традиции.
- <sup>3</sup> Инвестиции в создание факторов зависят от вопросов, в решении которых общество заинтересовано или которые оно игнорирует и от которых на долю фирм отнюдь не всегда приходится все блага. Конкуренция на внутреннем рынке помогает определить форму институциональных структур для преодоления проблем, поскольку влияет на формирование независимых учреждений, равно как и на стимулы для внешних инвесторов, оценивающих целесообразность своих вложений в создание факторов.

- 4 Каждая фирма через многочисленные связи распространяет информацию о себе и своей отрасли. Крупная фирма в одиночку не способна привлечь к себе вдвое большее внимание, чем две небольшие, величина которых превосходит некий минимальный порог. Многочисленные мелкие конкуренты обычно более эффективно распространяют информацию о себе.
- 5 Экономическая теория размещения производства показывает, насколько близко фирмы могут располагаться друг к другу, с тем чтобы охватить как можно более широкий круг потенциальных клиентов. Логика здесь одинаковая.
- 6 Это положение идет от Адама Смита (1776 г.). Более современную трактовку см. также у Стиглера (1951 г.).
- 7 Подобным образом группа конкурентов избегает многих ошибок в ведении дел.
- 8 См. также "Jerusalem Institute of Management" (1987 г.).
- 9 Лимер (1984 г.) в процессе исследования торговли обнаружил кластеры товаров с высоким уровнем коррелированного экспорта. Лимер заметил, что такие модели позволяют в сжатом виде объяснить это явление.
- 10 Ряд французских авторов [см. Толедано (1978 г.)] ввели термин "фильеры" для описания семейств технологически взаимосвязанных секторов. Их значение видится в том, что технологическая мощь одного сектора зависит от мощи другого. Понятие "фильеры" служит важным предвестником более широкого понятия — "кластеры". Оно подчеркивает по крайней мере одну причину того, почему могут возникать кластеры: потому, что созданы тесные технологические связи и что присутствие кластеров в связанных между собой секторах экономики конкретной страны необходимо для их общего преимущества. Литература об инновациях в производстве хотя прямо и не связана с международной конкурентоспособностью, в то же время указывает на важное значение кластеров, подчеркивая при этом технологические взаимосвязи отраслей. См., например, Абернати и Уттербек (1978 г.) и Розенберг (1979 г.).

Другие полезные предшественники понятия "кластер" появились в публикациях шведских авторов. Это частично отражает структуру шведской экономики, в которой деятельность крупных шведских многонациональных корпораций зачастую тесно взаимосвязана.

Одной из первых понятийных новаций явилась концепция Дахмена (1950, 1988 гг.) о "блоках развития". Дахмен подчеркивает важность связи между способностью одного сектора развиваться и достигнутым прогрессом в другой. В своих примерах Дахмен часто говорит об этапах или вертикали действий в пределах данной отрасли. Он подчеркивает важную роль связей между отраслями для завоевания конкурентного преимущества.

Еще более новой работой является труд Ларса Гуннара Мэтсона (1987 г.), где он наметил сети связей или отношений между фирмами и некоторыми их характеристиками. Эта работа обращает внимание на взаимосвязи между фирмами внутри кластеров.

Наконец, эмпирическое исследование по диверсификационным формам в различных странах свидетельствует о том, что диверсификация часто следует матрице "инпут — аутпут" или контактам между отраслями, связанными отношениями снабжения или приобретения. Это согласуется с механизмами, которые ведут к образованию кластеров [см. Лемелин (1982 г.) и Макдональд (1985 г.)].

- 11 В связи с этим важно отметить, что процесс может осуществляться и в обратном порядке. Неконкурентная отрасль способна подорвать другие отрасли в случае, если она выступает в роли покупателя.
- 12 Внешняя экономика, которая описана выше, функционирует внутри кластеров, а не отдельных национальных отраслей. Наличие кластеров помогает смягчить некоторые проблемы, сковывающие инвестиции в создание благоприятных факторов.
- 13 Часть проблемы состоит в том, что экономисты называют "блокируемая информация", т.е. информация, надежная передача которой блокирована на пути к адресату, поскольку у ее обладателя нет возможности убедить получателя в ее важности, не раскрывая эту информацию.

- <sup>14</sup> Эти меры сокращают трудности в ведении дел, как об этом пишет Вильямсон (1975, 1985 гг.).
- <sup>15</sup> Это также способствует большему информационному обмену.
- <sup>16</sup> Большие группы, существующие также в таких странах, как Бельгия и Франция, менее приспособлены для завоевания конкурентных преимуществ, поскольку они главным образом являются финансовыми компаниями.
- <sup>17</sup> Интересная работа Ларса Гуннара Мэтсона (1987 г.) о "сетях", включающих независимые фирмы, отражает взаимосвязи внутри кластеров. Неудивительно, что, работая в Швеции, он уделил им большое внимание.
- <sup>18</sup> Знаток итальянской промышленности Сабель подчеркивает в своих трудах значение регионализированных "промышленных округов" и выступает за повышение их роли [см. Сабель (1987 г.), Пиор и Сабель (1983 г.)].
- <sup>19</sup> См. Маршалл (1920 г.).
- <sup>20</sup> Географическая близость соперников поднимает интересные вопросы о том, что служит более показательной единицей анализа – крупный город или регион. Во многих странах существуют значительные различия в степени экономического процветания между экономическими регионами. При этом богатые ресурсами регионы, как правило, уступают более бедным в этом отношении. В последующих главах об этом еще пойдет речь.
- <sup>21</sup> Полезные параллели выявляются при занятиях теорией размещения и экономической географией. Так, Вебер (1929 г.) выдвинул теорию, по которой цель размещения промышленности состоит в обеспечении минимальных суммарных издержек, включая транспортные издержки. Лош (1954 г.) разработал стилизованную модель, в которой оптимальное размещение включало систему пространственного снабжения и особенности спроса. Специалисты в области экономической географии определяют "агломерационную экономику" сконцентрированных предприятий в регионе [см. Салливан (1981 г.), Ллойд и Диккен (1977 г.)].

Важные наблюдения содержит и соответствующая литература о региональном характере развития высокотехнологичных отраслей. Такие выводы позволило сделать основательное изучение феномена Силиконовой Долины. См., например, Холл и Маркузен (1985 г.).

В моей теории географическая концентрация трактуется как часть более общего процесса, посредством которого создается и поддерживается приоритетное положение. Поскольку экономическая география не рассматривается как ключевая дисциплина экономической науки, в данной работе автор пришел к мысли, что она должна стать таковой. Докторская диссертация Энрайта (1990 г.) глубоко анализирует феномен географической концентрации методом как формального моделирования, так и экспериментальной работы.

- <sup>22</sup> Географическая близость размещения также имеет целесообразные пределы, что способно умерить сторонников максимально близкого расположения экономических объектов. Это соображение способствует расширению вертикальных взаимосвязей внутри кластеров [см. Энрайт (1990 г.)].

Лундвал (1985, 1988 гг.) подчеркивает взаимозависимость между потребителями и поставщиками в пределах региона или страны как важный фактор осуществления технологических инноваций.

- <sup>23</sup> Эти доводы также помогают объяснить, почему внешняя экономика наиболее важна в пределах страны (или региона внутри страны), но не между странами.
- <sup>24</sup> Работа Джекобса (1984 г.) убедительно выделяет важную роль городов в экономическом развитии. Города и регионы зачастую выступают местом достижения конкурентного преимущества в отрасли. Выше уже отмечалось, как крупный город, где сосредоточена конкретная отрасль, становится частью процесса конкуренции с точки зрения воздействия на местное производство. Торговля между городом или регионом и другими, им подобными, в пределах страны играет роль, аналогичную роли в международной торговле.

<sup>25</sup> Влияние новых технологий, таких как информационные системы, даже в "зрелых" отраслях представляет фундаментальную угрозу нормальному существованию наций в развивающемся мире, которые конкурируют в традиционных и "зрелых" отраслях. И вместе с тем эти же самые технологии расширяют потенциальные возможности отраслей в мировой экономике и, соответственно, общий размер "пирога". При этом медленный рост населения в передовых странах сдерживает запас человеческих ресурсов, равно как и число отраслей, в которые такие страны могли бы вносить свой вклад. И какие из этих сил окажутся сильнее, будет важно для последующего процветания развивающихся стран (см. гл. 12).

<sup>26</sup> Олсон (1982 г.) дает превосходное описание этого процесса [см. также Этциони (1985 г.)].

<sup>27</sup> Швейцарские конкуренты по производству первоклассных часов повсюду удерживают прочные позиции.

<sup>28</sup> Автор благодарен Ричарду Тэдлоу за введение этого термина.

<sup>29</sup> Подробное описание см. Лазоник (1983 г.).

<sup>30</sup> Растущая стоимость факторов и усиливающееся давление на национальную валюту способствуют переносу ресурсов в более производительные отрасли.

<sup>31</sup> Литература о технологических инновациях содержит много метких наблюдений, важных для понимания международной конкуренции, хотя в основном она развивается на внутреннем рынке. В этих публикациях определена индивидуальная роль потребителей, поставщиков и самих фирм как источников нововведений. См., например, интересную книгу фон Гиппеля (1988 г.), а также классические работы Шмуклера (1966 г.), Абернати и Уттербека (1975 г.), Розенберга (1976 г.), Фримена (1982 г.), Нельсона и Уинтера (1982 г.) и др. Широкий диапазон дискуссий позволил углубить трактовки "тянущего" спроса в соотношении с "толкающей" технологией.

В данной работе эти и другие источники сведены в более широкую структуру. Инновации нельзя вырвать из стратегического или конкурентного контекста. Многие инновации не затрагивают технологию в узком, научном смысле, а сводятся к рационализации способов изготовления продукции. Для внедрения инноваций подчас более важна среда, окружающая фирму, чем внутрифирменные процессы. И главным для нововведений служат получение и интерпретация информации о новом. Инновация – это неестественный акт для фирм, и результаты он дает лишь под давлением необычных мотиваций.

Автор показывает, как взаимодействует совокупность детерминантов, чтобы сформировать инновационный процесс. В нем необходимы и "тянущий" спрос, и "толкающая" технология, равно как и надлежащая атмосфера конкуренции и воздействие соответствующих факторов.

<sup>32</sup> "Ромб" также дает возможность широко взглянуть на детерминанты инвестиций. На них, несомненно, влияет цена капитала, однако опыт Кореи и Италии показывает, что причины, ведущие к практическим капиталовложениям, гораздо шире. Значительно более важную роль, безусловно, играют конкуренция, давление спроса, корпоративные или управленческие цели и другие определяющие факторы.

<sup>33</sup> Эта тема возникает и при изучении социального прогресса в ряде дисциплин. Так, Макс Вебер пишет о мотивации, проистекающей из протестантской этики. Эту же мысль высказал Дэвид Макклеланд (1969 г.) в работе о путях создания мотивации. Все, что автор пытался сделать здесь, это придать ей конкретность в контексте промышленной конкуренции.

<sup>34</sup> Местный "ромб" опирается прежде всего на изучение и распространение информации о процессах, происходящих в национальной экономике.

Распространение информации через посредство "ромба" дает обратный эффект влияния на направление технологического развития.

<sup>35</sup> Спенс (1983 г.) подчеркивает важность исторического фактора в становлении отрасли [см. также Салонер (1986 г.)].



- 1 Ряд других избранных трудов на эту тему собран в издаваемой книге Портера и Энрайта "Studies in National Advantage".
- 2 Исследование этой проблемы было осуществлено Клаасом ван дер Линде.
- 3 Второе место в доле мирового экспорта принадлежит Японии — 19%.
- 4 Все данные пересчитаны, исходя из курса немецкой марки на начало 1988 года.
- 5 См. Вольф (1981 г.).
- 6 Типично для Германии того времени, когда немцы были охвачены стремлением иметь высшее образование.
- 7 См. Вольф (1981 г.).
- 8 Там же.
- 9 Для предотвращения волнений среди уволенных по сокращению полиграфистов были тайно установлены две машины [см. Гебель (1956 г.)].
- 10 См. Вольф (1981 г.).
- 11 См. Кёниг Ф.Г., письмо от ноября 1816 года, приведено там же.
- 12 См. Гебель (1956 г.).
- 13 Основные данные в этом разделе взяты из работ Вольфа (1981 г.).
- 14 Документы компании.
- 15 Koenig & Bauer. Details and facts on the Development and Structure of the Enterprise. История компании.
- 16 Из документов отрасли, 18 мая 1987 г.
- 17 См. Вольф (1981 г.).
- 18 ВДМА (1986 г.).
- 19 После второй мировой войны бум распространился и на сферу производства. Большинство немецких заводов нуждалось в реконструкции, и немецкие фирмы спроектировали и построили самые передовые производственные объекты в мире.
- 20 Публикации отрасли, 18 мая 1987 г.
- 21 Вольф (1981 г.).
- 22 "Bundesverband Druck. Annual Report 1985". — Wiesbaden, 1986. — P. 33.
- 23 "Frankfurter Allgemeine Zeitung". — 1988. — June 7.
- 24 Вольф (1981 г.).
- 25 По имеющимся данным, доля экспорта типографской краски компании БАСФ на европейском рынке составляла 14% и на американском — 17%. Объем продаж за рубежом составлял 80% от общего объема реализации.
- 26 Публикации отрасли, 9 сент. 1988 г.
- 27 "Гейдельбергер дрюкмашинен" приобрела фирму "Харрис" в 1988 году за 300 млн. долл.
- 28 Публикации отрасли, 9 сент. 1988 г.
- 29 Исследования для этой работы проводились ассистентом-исследователем Уильямом М. Макклементсом.
- 30 В 1987 году экспорт составил примерно 10% от общего национального производства, которое оценивается в размере примерно 650 млн. долл.
- 31 Одновременно один из австралийских врачей предложил подобную же идею, но в практической ее реализации первыми и самыми оперативными оказались американцы.
- 32 Интервью с одним из руководителей отрасли, 22 апр. 1988 г.
- 33 Фрост и Салливан (1984 г.).
- 34 Германия наряду со Швецией и Данией была одним из самых универсальных европейских рынков в области средств и услуг здравоохранения.
- 35 Интервью с одним из руководителей отрасли, 22 апр. 1988 г.
- 36 То же, 8 сент. 1988 г.
- 37 Этот материал подготовлен Майклом Дж. Энрайтом при содействии Паоло Генти.

- <sup>38</sup> В 1987 году Италия произвела около 29% мировой продукции керамических плиток (350 млн. кв.м), оставив далеко позади идущую второй Испанию (15%) и Бразилию (14%) (данные "Ассопиастрелле"). Доля Италии в мировом экспорте (в денежном выражении) составила в 1986 году 59% в сравнении с 11% идущей за ней Испании и с 10% занявшей третье место Германии [см. данные ООН (1988 г.)].
- <sup>39</sup> В 1987 году в регионе Эмилия-Романья было выпущено 85% итальянской продукции при использовании 79% занятой в отрасли рабочей силы Италии. Подавляющее большинство предприятий расположено в районе провинций Модена и Реггио-Эмилия, удаленных примерно на 10 км (6 миль) от центра отрасли в Сассуоло.
- <sup>40</sup> Интервью с Гиоргио Салтини 25 июня 1986 г.; интервью с Антонио Камеллини 22 июля 1986 г.
- <sup>41</sup> Banca Nazionale del Lavoro (1973 г.).
- <sup>42</sup> В годы после второй мировой войны не представляло труда продать партию плитки без оформления счета. Небольшие размеры многих фирм, занимавшихся ее продажей, затрудняли контроль со стороны правительства за такими сделками. В течение некоторого времени фирмы получали дополнительную выгоду, избегая уплаты налога.
- <sup>43</sup> Интервью с Грациано Сесзи 22 июля 1986 г.
- <sup>44</sup> Бурси (1984 г.).
- <sup>45</sup> Интервью с Мауро Поппи 22 июля 1986 г.
- <sup>46</sup> Сантини, Камеллини.
- <sup>47</sup> Спрос на внутреннем рынке стимулировался в Италии и доступностью привлечения за невысокую зарплату многих квалифицированных мастеров плиточного покрытия. Итальянские производители плитки проводили семинары и давали обстоятельные консультации по ее укладке. Все это было следствием размеров и характера итальянского спроса.
- <sup>48</sup> Основано на данных, содержащихся в Сесзи (1979 г.).
- <sup>49</sup> Камеллини, интервью с Педро Риаса 26 октября 1988 г.
- <sup>50</sup> Оценка сделана на основе данных по 152 фирмам и 500 розничных продавцов [см. CRESME (1986 г.)].
- <sup>51</sup> CRESME (1986 г.).
- <sup>52</sup> Там же.
- <sup>53</sup> Камеллини.
- <sup>54</sup> Эти оценки отражают недавние условия, но они показательны и для более ранних пропорций. (В среднем показатель этот равен 35% для всех американских производственных предприятий.) Люкес (1983 г.).
- <sup>55</sup> Ютили (1983 г.).
- <sup>56</sup> Проти (1966 г.).
- <sup>57</sup> "Дейтабанк" (1985 г.).
- <sup>58</sup> Ютили (1983 г.). Время обжига, равное 40 минутам, было обычным явлением в 1987 году.
- <sup>59</sup> Основано на данных "Ассопиастрелле".
- <sup>60</sup> Интервью с Лучиано Галассини 20 окт. 1988 г.
- <sup>61</sup> "Бизнес уик". — 1984. — 15 окт.
- <sup>62</sup> "Иль джорнале". — 1988. — 19 сент.
- <sup>63</sup> Бурси (1984 г.).
- <sup>64</sup> На основе данных "Ассопиастрелле" (1988 г.).
- <sup>65</sup> Баккарини (1985 г.) применял ту же классификацию.
- <sup>66</sup> Ронкаччиоли (1986 г.).
- <sup>67</sup> "Дейтабанк" (1985 г.). К сентябрю 1988 года "Касса интеграционе" представляла 2,49% от общего числа занятых на производстве.
- <sup>68</sup> Люкес (1983 г.).
- <sup>69</sup> Интервью с Педро Риаса 26 окт. 1988 г.
- <sup>70</sup> "Номизма" (1983 г.).
- <sup>71</sup> Там же.

- <sup>72</sup> Этот раздел основан на материале исследования, проведенного научным сотрудником Майклом Дж. Энрайтом совместно с группой исследователей из Университета Хитоцу-баши.
- <sup>73</sup> Это число обозначает широкое определение робота.
- <sup>74</sup> Садамото (1981 г.).
- <sup>75</sup> Там же.
- <sup>76</sup> Там же.
- <sup>77</sup> Интервью с экспертом отрасли 27 февраля 1987 г.
- <sup>78</sup> В итог включены и автоматические машины по сборке плат с печатными схемами.
- <sup>79</sup> Заимствовано у Енемото (1987 г.).
- <sup>80</sup> Садалото (1981 г.).
- <sup>81</sup> Европейская экономическая комиссия ООН (1985 г.).
- <sup>82</sup> К подобным соглашениям ранее примкнули и производители робототехники из других стран.
- <sup>83</sup> US Department of Commerce (1987).
- <sup>84</sup> Там же.
- <sup>85</sup> "Дейтабанк" (1986 г.).

## Глава 6

- <sup>1</sup> См. United Nations Office of Technology Assessment (1986). Существуют многочисленные статистические проблемы при определении объема торговли услугами. Многие международные сделки в сфере сервиса остаются неучтенными, поскольку при этом не происходит перемещения товаров через границу, которые можно было бы осмотреть и учесть. Сделки, касающиеся одновременно товаров и услуг, обычно относят целиком к товарному сектору. Большой объем деятельности сервисных фирм осуществляется через их зарубежные филиалы. Эта деятельность учитывается в общем объеме таких ее видов, как лицензионные платежи и репатриированные доходы. Подробнее о других проблемах определения размера предоставления услуг и их учета см. Сапир (1982 г.) и Шотт (1983 г.).
- <sup>2</sup> Многие сервисные отрасли включают в перечень своих услуг такой существенный элемент или компонент, как услуги бухгалтера, составляющего сводку счетов (chart of account).
- <sup>3</sup> Многие авторы высказывают различные мнения о том, каким должно быть точное определение услуги и как отличить услугу от изготовленного товара. Естественно, существует много оттенков в определении услуг, но это не слишком существенно для проведенного в настоящей книге анализа.
- <sup>4</sup> В данном исследовании документально подтверждено типичное явление роста сектора услуг в зависимости от развития экономики. Подробнее см. Шенери и Сирквин (1975 г.). Важность услуг возрастает по мере развития страны как следствие причин, которые здесь рассматриваются. Наше внимание привлекает международная конкуренция в сфере услуг, а не роль и место услуг в отечественной экономике. Но конкретная роль отдельных услуг в экономике связана со способностью конкурировать на международном рынке.
- <sup>5</sup> Томпсон и Столлар (1983 г.) установили положительную ассоциативную связь между процентом общей занятости в стране, представленной в секторе услуг, и величиной дохода на душу населения, а также степенью урбанизации этой страны.
- <sup>6</sup> Многие аналогичные силы, которые ведут к деинтеграции услуг, также имеют тенденцию к сокращению степени вертикальной интеграции во многих производственных отраслях.
- <sup>7</sup> Теодор Левитт назвал этот вид массового производства "индустриализацией" услуг [см. Левитт (1976 г.)].
- <sup>8</sup> Интересно отметить, что в Швеции предпринимались попытки экспортировать "бюрократию" в виде системы по выдаче водительских прав и разрешений руководить учреждениями

- ми здравоохранения. Хотя выдавались они изредка и иностранцам, в большинстве своем получали их граждане третьего мира, число которых было сравнительно невелико.
- <sup>9</sup> О других взглядах на сферу услуг, в разной степени перекликающихся с авторским, см. Риддль (1986 г.), Сапир (1982 г.), Грей (1983 г.) и др.
- <sup>10</sup> На свое усмотрение международная фирма выбирает место, где расположить свои склады, торговые помещения и офисы, а также региональную штаб-квартиру для обслуживания группы стран. Так, например, для обслуживания стран Юго-Восточной Азии Сингапур активно конкурирует с другими странами за то, чтобы привлечь на свою территорию региональную торговлю и центры снабжения. У Швейцарии прочное положение штаб-квартиры для Европы, равно как и у Бельгии (Брюссель).
- <sup>11</sup> См. Сёлвелл (1979 г.).
- <sup>12</sup> Правительственные источники приводят весьма обобщенные данные, соединяющие в одну категорию услуги различного профиля. Данные о торговле услугами обычно включают плату за лицензии, репатрированные прибыли и другие финансовые поступления, зачастую имеющие мало общего со сферой услуг. Данные об иностранных инвестициях в сервисных отраслях, как правило, отсутствуют.
- <sup>13</sup> Существует немного теоретических и эмпирических трудов, характеризующих сравнительные преимущества отраслей в сфере услуг. Многие авторы сомневаются в том, что обычная теория торговли широко освещает отрасли услуг [см. Сапир (1982 г.) и Кагузиан (1970 г.)]. Сэмпсон и Снейп (1985 г.), среди прочих, подчеркивали, что мобильность факторов и покупателей, распространенная в услугах, осложняет проблему. Усилия, предпринимаемые с целью приблизить обычную теорию торговли к сфере услуг, — это только начало, но проблемы, названные в главе 1 данной книги, остаются.
- <sup>14</sup> Обзор литературы по вопросу о социальных различиях, связанных с услугами, см. у Риддля (1986 г.).
- <sup>15</sup> Полное представление о стандартизированных продуктах (кое-кто может отнести это к заниженной общепринятой мере), их доступности, массовом производстве и массовом сбыте глубоко заложено в структуру американского спроса.
- <sup>16</sup> *International Financial Law Review* (1985).
- <sup>17</sup> Особую важность имеет регуляционная свобода развития новых отраслей услуг и международной деятельности в этой области. С другой стороны, регулирование таких вопросов, как подтверждение соответствия капиталов или защита от мошенничества, только усиливает подлинный инновационный процесс и соперничество, а не препятствует им.
- <sup>18</sup> Роль, которую играет сфера услуг в экономическом развитии страны, будет рассмотрена в главе 10.
- <sup>19</sup> Содержание этого раздела близко к тому, что изложено в таких работах, как: *William McClements. Engineering and Construction Industry; Paolo Tenti. The Italian Engineering and Construction Industry; Dong-Sung Cho. The Korean Heavy Construction Industry.*
- <sup>20</sup> "Engineering News-Record". — 1988. — July 7; "International Construction Week". — 1988. — July 11.
- <sup>21</sup> См. Никазава (1980 г.).
- <sup>22</sup> Хотя при покупке связанный капитал и выступает исключительно как посредник, товары он не "связывает". Вместо этого он создает стимул для движения больших масс товаров.
- <sup>23</sup> В случае вывоза из Великобритании произведений искусства, принадлежность которых британскому искусству менее очевидна, ограничения для защиты национальных сокровищ также менее вероятны.

## Глава 7

- <sup>1</sup> Международное разделение труда стало более специализированным, что соответствует теории торговли.

- <sup>2</sup> Предварительный отчет об исследовании по Дании см. Паде и Мюллер (1988 г.).
- <sup>3</sup> Уровень прибыльности во внутренней экономике не годится для использования в качестве показателя реальных международных конкурентных преимуществ по трем важным причинам. Первое – вмешательство со стороны правительства может помешать международной конкуренции и искусственно поддержать внутренние прибыли. В Италии, например, некоторые крупные фирмы имеют высокую прибыльность, потому что они в действительности являются местными монополиями и в той или иной форме защищены от международной конкуренции, но в то же время у них нет конкурентных преимуществ на мировом уровне. Второе – там, где фирмы следуют стратегии “снятия сливок”, они обеспечивают себе прибыльность, но теряют конкурентоспособность. Третье – различия в стандартах учета при составлении финансовых отчетов делают проблематичными сравнения уровня прибыльности, не говоря уже об отсутствии систематических данных по этому вопросу во многих странах.
- <sup>4</sup> Стоит заметить, что все разбираемые здесь страны являются важными участницами торгового обмена с высоким удельным весом в мировом сообществе. Указание здесь на многие конкурентные преимущества отнюдь не означает, что ими обладает значительное число стран.
- <sup>5</sup> Схема кластеров в чем-то напоминает систему “инпут – аутпут” Леонтьева, поскольку стремится проследить вертикальные потоки между отраслями. Способы группировки и демонстрации отраслей имеют, однако, более широкие цели.
- <sup>6</sup> “Нэшнл сайенс фаундейшн”. – 1986 г.
- <sup>7</sup> См. Маккроу (1986 г.).
- <sup>8</sup> Интересно, что среди других стран, добившихся успеха на международном уровне в массовом производстве кондитерских изделий, находится Великобритания (к примеру, фирмы “Кэдбери” и “Раунтри”). Некоторые причины этого станут понятны в главе 9.
- <sup>9</sup> То, что рынок США оказался “ранней пташкой” для наиболее современных товаров, указывается во многих изданиях. Это явилось базой для теории “жизненного цикла товара” во внешней торговле Р. Вернона (1966 г.).
- <sup>10</sup> В большинстве развитых стран электронная пресса принадлежит государству или контролируется им, а реклама либо ограничена, либо отсутствует полностью. В Германии и Швеции, например, реклама на телевидении жестко регулируется и по сей день, хотя перемены уже начались.
- <sup>11</sup> Следует отметить, что некоторые аспекты антитрестовской политики США (например, закон Робинсона–Пэтмана об удержании уровня цены при перепродаже) были менее полезны и скорее защищали неэффективных конкурентов, чем сохраняли конкуренцию.
- <sup>12</sup> Мэддисон (1987 г.) на основе данных по истории роста и продуктивности сделал вывод о том, что США обошли Великобританию приблизительно в 90-е годы XIX в. и их позиции оставались прочными до 50-х годов нынешнего столетия, после чего очевиден спад.
- <sup>13</sup> Майкл Дж. Энрайт и проф. Сильвио Борнер внесли существенный вклад в написание этого раздела.
- <sup>14</sup> Алюминиевые изделия и химикаты производятся из импортируемого сырья.
- <sup>15</sup> На долю 50 ведущих швейцарских отраслей в стоимостном выражении приходится 51,2% всего объема экспорта этой страны, за вычетом биржевых товаров. Этот уровень невысок в сравнении с Японией, Кореей и Швецией.
- <sup>16</sup> Эти данные охватывают только экспорт, а не продажи заграничных производственных дочерних предприятий. Как указывается в Приложении А, отрасли иногда классифицировались по другому принципу в схеме кластеров по разным странам на основании сегментов, в которых фирмы страны конкурентоспособны. В случаях, таких как этот, мировая схема кластеров регулировалась путем добавления или изъятия отраслей до осуществления расчетов экспортной доли страны. Получаемые данные являются приблизительноными, но на практике достаточно хорошо характеризуют положение каждой страны в кластерах.

- 17 Интересно, что процент швейцарцев, которые не посещают университетов, ниже, чем во многих других развитых странах.
- 18 Нехватка рабочей силы была такой острой, что швейцарские фирмы начали использовать иммигрантов на менее квалифицированных работах. Эта практика отрицательно сказалась на повышении производительности и принесла больше убытков, чем пользы для швейцарской промышленности.
- 19 В противоположность этому в некоторых важных отраслях, ориентированных на потребительский спрос, стандарты были установлены по требованиям швейцарских торговых объединений и профсоюзов и представляют собой нетарифные барьеры на пути импорта. Они подрывали базу для нововведений, и швейцарские фирмы в таких отраслях не добиваются успеха на международном уровне.
- 20 Единственным исключением, пожалуй, является фармацевтическая промышленность, в которой швейцарцы получили ряд Нобелевских премий за последние годы.
- 21 См. Дантин и Ламбелет (1987 г.).
- 22 Приспосабливаясь к этим резервам, многие швейцарские компании с внешне скромными прибылями являются в действительности довольно прибыльными.
- 23 Мой коллега в Швеции Орьян Сёлвелл внес значительный вклад в подготовку этого раздела.
- 24 На долю 17 крупнейших шведских международных корпораций приходится также  $\frac{1}{3}$  занятых в промышленности Швеции и 60% расходов на НИОКР в промышленности [”Regeringens Proposition” (1986–1987)].
- 25 В таблице В-4 приводятся данные, характеризующие 50 ведущих шведских отраслей по стоимости экспорта. Швеция имеет высокие абсолютные показатели в экспорте легковых и грузовых автомобилей при скромной их доле в объеме мирового экспорта. Значительным является заграничное производство грузовиков, осуществляемое шведскими фирмами. Экспорт нефтяных продуктов также значителен, но шведский торговый баланс является отрицательным. Только две отрасли способствовали тому, что перечень, содержащий 50 ведущих шведских фирм в стоимостном выражении экспорта, который не превышает предельную норму доли экспорта Швеции, квалифицирует шведскую промышленность как конкурентоспособную. У обеих – торговый баланс отрицателен.
- 26 Среди крупных шведских компаний существуют только три значительных изготовителя потребительских товаров: ”Электролюкс” (приборы, пылесосы, садовое оборудование); ”Вазабрёд” (ржаной хлеб, приобретаемый швейцарской фирмой ”Сандоз”) и ”Мёльнлике” (пеленки и гигиенические салфетки, производство которых связано с лесопродуктами). Фирмы ”Вольво” и ”Сааб” изготавливают автомобили, но отчасти для промышленных целей. Фирма ”Суидиш мэтч” изготавливает некоторые товары народного потребления (спички и зажигалки), но она больше связана с лесопродуктами.
- 27 Швеция когда-то характеризовалась положительным торговым балансом в сфере услуг вследствие широко развитой отрасли грузовых перевозок.
- 28 Швеция также производит около 40% энергии на атомных электростанциях. Это самый высокий уровень в мире. Однако из-за значительных сложностей, связанных с охраной окружающей среды и безопасностью, план развития этого вида производства энергии был отложен и к 2010 году намечено вообще отказаться от использования атомных электростанций. Это не только будет способствовать повышению стоимости энергии в Швеции, но может привести к потере положения, занимаемого страной в области производства оборудования для атомных электростанций. Позиция Швеции в области оборудования для атомных электростанций является еще одной иллюстрацией роли внутреннего спроса.
- 29 Например, в Швеции обычными являются автоматизированные бензозаправочные станции, автоматизированные системы платежей в автомобильных гаражах и автоматические банковские машины.
- 30 Девальвации способствовали понижению стоимости рабочей силы в Швеции по сравнению с другими развитыми странами ОЭСР. Проведение девальваций ослабило благоприятные

- стимулы к улучшениям. Оно привело также к отставанию в роботизации промышленности.
- <sup>31</sup> См. Вальне (1986 г.).
- <sup>32</sup> Фирма "Вольво" посылает группы для расследования всех значительных дорожно-транспортных происшествий в Швеции, которые случаются с грузовыми автомобилями.
- <sup>33</sup> Эта маргинальная ставка объединяет федеральный и местный налоги. Предложение, сделанное в начале 1989 года, направлено на уменьшение такого налога для семей с низкими и умеренными доходами.
- <sup>34</sup> Телевизионная реклама только начинает распространяться в Швеции через спутниковые антенны и кабельное телевидение, которые принимают заграничные передачи.
- <sup>35</sup> Одна из проблем этой структуры заключается в том, что шведские международные корпорации часто имеют автономных "национальных королей", которые затрудняют проведение стратегии глобальной интеграции.
- <sup>36</sup> См. Сёлвелл (1987 г.).
- <sup>37</sup> Наблюдается тенденция к тому, что руководящие менеджеры привлекаются преимущественно из непромышленных кругов. Это опасный сигнал для других стран, так как цели могут смещаться от технического развития к финансовым результатам [см. Карлсон (1986 г.)].
- <sup>38</sup> Давление сравнительно открытого рынка привело к тому, что эти резервы служат в последние годы более конструктивным целям, чем в Швейцарии. И все же некоторые примеры того же самого риска налицо.
- <sup>39</sup> "Regeringens Proposition" (1986–1987 гг.).
- <sup>40</sup> Клаас ван дер Линде, мой коллега из Германии, и Майкл Дж. Энрайт внесли большой вклад в написание настоящего раздела.
- <sup>41</sup> Без сомнения, помогает расположение Германии, граничащей с несколькими другими странами. Тем не менее на долю соседних стран приходится не очень большая часть германского экспорта.
- <sup>42</sup> Во время второй мировой войны основное развитие промышленности по причинам безопасности происходило в восточной части Германии.
- <sup>43</sup> В таблице В-5 приводятся данные по стоимости доли экспорта для 50 ведущих германских отраслей. Только 7 отраслей из 50 не достигают предельной нормы Германии, из которых у 4 наблюдается существенный отрицательный торговый баланс. Грузовые автомобили, дорожные катки, телевизионные камеры и радиотелефоны представляют собой сегментированные отрасли, в которых германские фирмы имеют значительные преимущества. Эти отрасли включены в схему кластеров.
- <sup>44</sup> Только отдельные германские отрасли с более чем 2% объема экспорта связаны с изготовлением легковых автомобилей. На автомобили приходится 10,4% экспорта Германии в 1985 году, тогда как на детали для автомобилей — 3,5%. Другими отраслями, на долю которых приходится больше 1%, были грузовые автомобили, распределительные устройства, контрольно-измерительные приборы, различные химикаты и самолеты весом более 15 т.
- <sup>45</sup> Отсутствие доминирующих позиций в крупных отраслях умеренно способствует развитию ряда германских отраслей, которые превышают среднюю величину доли этой страны в мировой продукции. Однако абсолютная предельная норма, выраженная в объеме мирового экспорта, приводит к тому же выводу в отношении других стран.
- <sup>46</sup> Германская доля мирового экспорта в этом секторе снижается благодаря обширным заграничным инвестициям.
- <sup>47</sup> У немцев не существует понятия рабочего места (a job), но слово "beruf" по своему значению близко к нему.
- <sup>48</sup> Обязательное государственное образование впервые было введено в Германии. Большие государственные инвестиции в общее и техническое образование берут свое начало в XIX веке [см. Ландес (1969 г.)].

- <sup>49</sup> Движение студентов, начавшееся в конце 60-х годов, привело к растущим осложнениям в принятии решений в германских университетах. Некоторые ведущие профессора покидают их, чтобы устроиться на работу в других странах или перейти в другие области. Это вызывает озабоченность.
- <sup>50</sup> Швейцарская система смоделирована по германскому образцу.
- <sup>51</sup> Недавно система была модифицирована так, что теперь профессиональное обучение предусматривает два месяца работы в компании, а затем два месяца классных занятий.
- <sup>52</sup> Сегодня такие прорывы становятся все более редкими. Нововведения продолжаются, но они носят характер "малого прироста" и осуществляются в областях, в которых отмечается слабость из-за того, что Германия не является ведущей страной в ряде новых технических областей, таких как полупроводники, вычислительная техника и биотехника.
- <sup>53</sup> Числа в исторических ценах. "Статистический бундесамт" (1982 г., 1987 г.).
- <sup>54</sup> "Нэшнл сайенс фаундейшн" (1986 г.).
- <sup>55</sup> Группа МАС (1988 г.). Использование потребительского кредита быстро распространяется в Германии. Это один из признаков меняющейся обстановки в стране, о чем речь пойдет позже.
- <sup>56</sup> Из всех стран, которые мы рассмотрели, Германия больше других напоминает Италию по важности семейных фирм.
- <sup>57</sup> Измерено в единицах. "Фербанд дер аутомобилиндустри" (1986 г.).
- <sup>58</sup> Электроника, компьютерная наука, физика и химия также занимают высокие места в перечне. Интересно, что экономика намного отстает от них, ее изучают не более 2% немецких студентов.
- <sup>59</sup> Окончивший курс профессионального обучения в одной фирме редко поступает на работу в другую. Большинство рабочих преданы своим компаниям.
- <sup>60</sup> "Монополькомиссион" (1988 г.); "Франкфуртер альгемайне цайтунг". — 1989. — 14 июня. — С. 17.
- <sup>61</sup> В германском правительстве были попытки ужесточить антитрестовское законодательство [см. Адамс и Брок (1988 г.)], но терпимость к слияниям все еще остается. Существование картелей допускается на определенных условиях, и федеральный министр экономики может отменить запрещение на картельное слияние без судебного разбирательства. Это было использовано в отношении слияния фирм "Даймлер-Бенц" и МББ.
- <sup>62</sup> См. Мэддисон (1987 г.).

## Глава 8

- <sup>1</sup> Хиротака Такеучи, участник исследования с японской стороны, внес значительный вклад в эту главу. Майкл Дж. Энрайт также сделал многочисленные предложения.
- <sup>2</sup> В таблице В-6 указаны 50 ведущих японских отраслей по стоимости экспорта. Только двум из них не удалось преуспеть: контрольно-измерительное оборудование и дорожные катки. Это сегментарные производства, в которых торговый баланс Японии положителен, и поэтому их включили в кластерную схему (см. рис. 8-1). При этом список с объемами экспорта и список с долями экспорта в отраслевом отношении перекрывают друг друга.
- <sup>3</sup> В настоящее время 15% электроэнергии вырабатывается гидростанциями, в то время как в конце 60-х годов на их долю приходилось около 50%. Все больший процент приходится на АЭС.
- <sup>4</sup> Конфуцианское учение, особое внимание в котором уделяется образованию, самообучению, трудолюбию и преданности семье, оказывало сильное влияние на развитие страны в довоенный период. Эти каноны в меньшей степени затронули послевоенное поколение и более характерны для Кореи и Тайваня в 80-е годы.
- <sup>5</sup> Некоторые исследователи объясняют стремление к сотрудничеству традициями коллективного сельского хозяйства, в отличие, например, от Германии, где развито индивидуальное производство [см. Лодж и Фогель (1987 г.)].



- <sup>6</sup> Цикопулос (ред.) (1988 г.). Было подсчитано, что в Японии обучалось только 800 американских граждан.
- <sup>7</sup> Во многих развивающихся странах капитала недостаточно для промышленности в связи с "бегством капитала" и тем, что сбережения хранятся "в кубышке" и не могут быть использованы производительно.
- <sup>8</sup> Снижение налоговой ставки на сбережения на почтово-сберегательных счетах было отменено в апреле 1988 года.
- <sup>9</sup> Японских матерей иногда зовут "обучающими мамами".
- <sup>10</sup> В отличие от других стран (Германии и Швейцарии), правительственная политика препятствовала импорту рабочих. В 1985 году зарегистрированных иностранных рабочих и менеджеров было всего 0,7% от численности населения, в то время как в Швейцарии — 14,5%, Германии — 7,2%. Целью было оказывать давление в пользу роста производительности, а не использовать иностранных рабочих на низкооплачиваемых производствах. Корейские рабочие, которые приехали на работу в период японской оккупации Кореи, классифицируются как зарегистрированные иностранцы и им не предоставляется японского гражданства.
- <sup>11</sup> Занятость в течение неполного рабочего дня, стимулирующая повышение производительности, появилась в Японии весьма рано по тем же причинам.
- <sup>12</sup> Сталкиваясь с нехваткой сырья, оборудования и других необходимых компонентов, японские компании всегда были в курсе, где можно получить сырье, компоненты и машины с наименьшими издержками.
- <sup>13</sup> Сильная зависимость от импортируемой нефти означает, что нефтяные кризисы вели к обесцениванию иены.
- <sup>14</sup> Положительные изменения японской экономики и ревальвация зависели от прочности других детерминантов, особенно возрастания производственных ресурсов, целей, ведущих к укреплению чувства ответственности за свое производство, и сильной национальной конкуренции. В других странах без этих условий ревальвация может привести к стагнации и оказанию давления на правительство в целях вмешательства в экономику, что, в свою очередь, затормозит приспособление к новым условиям.
- Сильная конкуренция в Японии помогает понять, почему в период девальвации не замедляется инновационный процесс.
- <sup>15</sup> Даже сегодня экспорт составляет лишь 15% ВВП в Японии, в то время как в Германии — 28, Швейцарии — 40%.
- <sup>16</sup> Американские производители полупроводников сохранили сильные позиции по выпуску сложных цифровых интегральных схем, например микропроцессоров, в тех областях, где существует большой спрос на компьютеры для авиации, космонавтики и обороны, а не просто чипов памяти.
- <sup>17</sup> Хотя американские компании рано начали конкурировать в обоих этих производствах, продвижение на рынок быстрее пошло в Японии, чем в США. Например, большой спрос на копирующую технику привел к более интенсивному использованию грязного, злобного процесса копирования "diaz" на смену которому пришла современная копирующая техника.
- <sup>18</sup> Есть и исключения. Например, "Ямаха", начавшая с музыкальных инструментов, расширилась за счет выпуска мотоциклов. Японский центр "Ямахи" расположен в городе Хамамацу рядом с компанией "Хонда". Здесь же находится и штаб-квартира "Сузуки". Успешная деятельность "Хонды" на рынке мотоциклов убедила "Ямаху", что и она может преуспеть в этом производстве.
- <sup>19</sup> Опыт Японии ставит интересный вопрос о будущем отношений "работник — управляющий" в Корее, которые находятся в настоящее время в состоянии нестабильности.
- <sup>20</sup> Наиболее элитарными рабочими местами все-таки считаются министерства, среди которых самыми престижными являются министерство финансов и МИТИ.

- <sup>21</sup> Японские (и германские) справочники о деятельности компаний обычно включают долю каждой компании в экспорте, что редко встречается в США.
- <sup>22</sup> Статистика свидетельствует, что концентрация в японской промышленности сокращалась по крайней мере в 60–70-е годы, и в целом японская экономика менее концентрирована, чем экономика США [см. Кейвз и Уекуза (1976 г.) и Игучи (1987 г.)].
- <sup>23</sup> Исключения относятся в основном к старым производствам, например музыкальным инструментам, где "Ямаха" имеет огромное преимущество по сравнению с "Кавай" и другими компаниями.
- <sup>24</sup> Некоторые исследователи отметили, что в США цены ниже, чем в Японии, в производстве фотокамер и копировальной техники, что якобы свидетельствует о наличии договоренности на национальном уровне. Это мнение не совсем верно. Иногда цены в США ниже в связи с неэффективностью многоступенчатой системы сбыта в Японии и длительными периодами интенсивной борьбы за рынок США. Резкие изменения курсов валют также накладывают отпечаток на "серый рынок".
- <sup>25</sup> Когда это случалось, компании по крайней мере отбирались на конкурсной основе. Количество японских компаний, которым было разрешено экспортировать продукцию, также ограничивалось в некоторых отраслях. В этом случае критерием для разрешения служили их эффективность и сила на национальном уровне. Предусматривались и льготы, поощряющие развитие и нововведения.
- <sup>26</sup> На деятельность отдельных производств влияние оказало множество других случайных факторов.
- <sup>27</sup> Синохара (1982 г.) совершенно прав, обратив внимание на способность японской экономики самотрансформироваться.
- <sup>28</sup> Паоло Тенти, мой партнер по исследованию опыта Италии, внес существенный вклад в написание данного раздела, равно как и Энрайт.
- <sup>29</sup> 12 из 50 ведущих итальянских отраслей по объемам экспорта имели долю в экспорте, которая упала ниже черты. У 6 был отрицательный торговый баланс, в то время как у 3 был позиционный прирост. Проблемы крупных производств Италии будут рассмотрены ниже. Грузовики включены в кластерную таблицу из-за значительных прямых иностранных инвестиций, что повышает реальное положение Италии. Легковые машины и запчасти также включены, хотя позиции Италии по большегрузным машинам обеспечиваются благодаря субсидиям и протекционизму на внутреннем рынке.
- <sup>30</sup> В классе автомобилей "А", самых малых машин, ФИАТ в 1987 году принадлежало 35% европейского рынка за пределами Италии и 87 – итальянского рынка. ФИАТ владеет более чем 50% всего итальянского рынка. "ДРИ-Макгроу-Хилл" (1987 г.).
- <sup>31</sup> Пиоре и Сабель (1983 г.) – одни из первых иностранных исследователей, пристально изучающих особенность структуры и деятельность итальянской экономики.
- <sup>32</sup> См. таблицу В-7.
- <sup>33</sup> Исключением являются позиции "Оливетти" на европейском компьютерном рынке.
- <sup>34</sup> Онида (1985 г.) показал зависимость успеха итальянских производителей от импорта химической продукции и электронных компонентов.
- <sup>35</sup> "Business Week". – 1984. – Oct. 15.
- <sup>36</sup> "Engineering News Record". – 1988. – July 7.
- <sup>37</sup> European Management Foundation (1986 г.).
- <sup>38</sup> Такие компании играют важную роль во многих экспортных отраслях Италии.
- <sup>39</sup> В 1988 году на государственные ценные бумаги и казначейские векселя был установлен налог в 12,5%, но ставка процента была установлена такая, что позволяла сохранять прежний чистый доход.
- <sup>40</sup> Совместным фондам было разрешено приобретать ограниченный объем государственных ценных бумаг только в 1983 году. Итальянские банки не могли владеть акциями компаний и предоставлять крупные долгосрочные займы после банковского кризиса в 1933 году. Долгосрочные займы – удел специальных кредитных институтов, ко-

- которые предоставляют их главным образом крупным компаниям и правительству.
- <sup>41</sup> Итальянцы редко используют чеки, например, потому, что по ним медленно производятся расчеты. В Италии на душу приходится лишь 0,3 банковских счета, в то время как в Бельгии и Франции — 0,8, в Германии и Голландии — по 0,9, в Великобритании — 1,8. Этот показатель говорит о развитости финансовых услуг в Великобритании и показывает роль внутренней борьбы в повышении местного спроса [см. "Eurostat Dafsa" (1988 г.)].
- <sup>42</sup> Цикопулос (ред.) (1988 г.).
- <sup>43</sup> Движение к докторантуре находится здесь в эмбриональном состоянии.
- <sup>44</sup> Факты свидетельствуют, что исследования сильно ориентированы на конкретную продукцию [см. Сирилли (1984, 1987 г.)].
- <sup>45</sup> См. "Advertising Age" (1985). Это мнение было широко распространено среди исследователей.
- <sup>46</sup> МАК (1988 г.).
- <sup>47</sup> Итальянские фирмы-поставщики почти всегда конкурируют между собой либо за завоевание специфических ниш, либо за предоставление строго индивидуализированного обслуживания и других производственных компонентов.
- <sup>48</sup> Хотя в итальянских компаниях и жаловались нам, что их местные поставщики вывозят современной технологии за рубеж, на самом деле было очевидно, что в Италии существует особая система взаимоотношений, особенно в вопросе обмена технологиями и идеями.
- <sup>49</sup> Ведущий итальянский телемагнат Берлускони использовал лазейку в итальянском законодательстве, запрещающем прямую конкуренцию с государственными станциями.
- <sup>50</sup> Дух предпринимательства и конкуренции уходит корнями в эпоху соперничества республик (Генуя, Пиза, Венеция), которые существовали до образования единой Италии.
- <sup>51</sup> Например, когда государственная компания "Альфа Ромео" была недавно приватизирована, ее продали фирме ФИАТ, а не "Форду", который был очень заинтересован в этой сделке.
- <sup>52</sup> Несмотря на свою социалистическую ориентацию, надо отметить, что ИКП далеко не то, с чем ассоциируется коммунизм.
- <sup>53</sup> Донг-Сунг Чо в качестве участника исследования внес большой вклад в написание раздела о Корее.
- <sup>54</sup> На 50 основных видов экспортной продукции приходится 65% доходов Кореи от экспорта (см. табл. В-8). Все (за исключением 5) превышают границу доли корейского экспорта, у 3 — отрицательный торговый баланс. Одна отрасль (легковые автомобили) была добавлена к списку в связи с важностью ее экспорта, характеризующегося быстрым ростом и сильными позициями Кореи в этой области.
- <sup>55</sup> Корейские торговые компании работают вполне успешно, но вовлечены главным образом в экспортные и импортные операции страны. Они еще не достигли действительно мирового статуса швейцарских, голландских и ряда японских компаний, которые осуществляют огромные торговые операции, не связанные со своей страной.
- <sup>56</sup> Еще одним показателем является то, что Корея представлена 178 отраслями, спадающими в выборку, из которых 76 связаны либо со сталепрокатом, либо с текстилем и одеждой. В то же время Швейцария представлена 189 отраслями, причем ни одна не занимает позиций, близких к доминирующим.
- <sup>57</sup> Economic Planning Board (1987 г.).
- <sup>58</sup> Ряд руководителей компаний считают этот закон излишним, так как фирмы занимаются подготовкой кадров по своей воле.
- <sup>59</sup> Фактически разделение произошло до войны.
- <sup>60</sup> См. Мэйсон и др. (1980 г.).
- <sup>61</sup> Корейское правительство проявило готовность оказать помощь некоторым из неудачников.

- <sup>62</sup> См. Сеок Ки Ким (1987 г.).
- <sup>63</sup> К примеру, "чеболь" получили львиную долю экспортных стимулов, льготных займов, инвестиционных лицензий. Их также пригласили на льготных условиях взять под контроль предприятия, терпящие трудности, или государственные предприятия.
- <sup>64</sup> Зарубежные наблюдатели склонны считать избыточные мощности, получающиеся в результате конкурентных инвестиций, напрасными и ненужными, а вовсе не стимулом к совершенствованию корейской промышленности.
- <sup>65</sup> Для сравнения см. Мэйсон и др. (1980 г.).
- <sup>66</sup> Этими десятью товарами являются пианино, спортивная обувь, микроволновые печи, оправы для очков, рыболовные удочки, туристские товары, игрушки, фарфор, цветные телевизоры и видеоманитофоны.

## Глава 9

- <sup>1</sup> См., например, Барнетт (1987 г.), Лазоник и Эльбаум (1986 г.).
- <sup>2</sup> В таблице В-9 представлены данные по стоимости экспорта 50 ведущих английских отраслей. В этот перечень включены, помимо связанных с нефтью, также отрасли, занимающие скромное положение среди крупных отраслей (автомобили, компьютеры), где значительна доля иностранных инвестиций. Из 50 ведущих все, кроме 5 отраслей, превышают наименьшую величину, и для каждой из них характерен большой пассивный торговый баланс. Анализ самих отраслей показывает, что на долю дочерних компаний иностранных фирм приходится значительная часть английского экспорта.
- <sup>3</sup> Положение ряда других отраслей, таких как драгоценные металлы, драгоценные камни, картины, есть результат прочного положения в сфере аукционирования и торговли, а не важности самих товаров, производимых в Великобритании.
- <sup>4</sup> В достижениях английских отраслей, связанных с производством компьютеров, велика роль американских инвестиций.
- <sup>5</sup> Инженерное дело рассматривается в Великобритании скорее как прикладная область, а не как чисто научная. Для инженеров здесь не существует национальной системы сертификации или выдачи профессиональных свидетельств, так что звание инженера может присвоить себе любой человек. В таких странах, как Италия, Германия, Швеция и Япония, звание инженера является официальным и весьма престижным.
- <sup>6</sup> Эти характеристики английской системы образования имеют долгую историю [см. Вейнер (1981 г.)].
- <sup>7</sup> См. Клууттербук и Крейнер (1988 г.).
- <sup>8</sup> "Нэшнл сайенс фаундейшн" (1988 г.).
- <sup>9</sup> См. Пейвитт (1980 г.).
- <sup>10</sup> ОЭСР (1989 г.).
- <sup>11</sup> Там же (1988 г.).
- <sup>12</sup> Английской промышленности часто недоставало также силы конкуренции, о чем будет сказано несколько позже.
- <sup>13</sup> "Экономист". — 1989. — 20 мая.
- <sup>14</sup> Относительно высокий уровень жизни в Америке лучше виден на примерах, в которых аналитики стремятся свести его к покупательной способности, однако его относительные показатели все равно идут вниз.
- <sup>15</sup> Данные о 50 ведущих по уровню экспорта отраслях США, приведенные в таблице В-10, указывают на небольшой среди них процент отраслей, опирающихся на природные ресурсы (13 из 50). Лишь 3 отрасли в списке 50 ведущих по доле экспорта оказались способными превысить наименьшую долю в общем экспорте США, и для каждой из них характерен большой отрицательный торговый баланс.
- <sup>16</sup> Хотя сопоставимые данные не могут быть вычислены из-за перемен в системе классификации торговли, наша, наиболее близкая к истинной, оценка экспорта отраслей, опи-

рающихся на природные ресурсы, составляет приблизительно 29% от общего американского экспорта в 1971 году.

<sup>17</sup> См. Дорнбуш, Крагман и Парк (1989 г.).

<sup>18</sup> См. таблицу 13-1.

<sup>19</sup> Исследование, проведенное Йоргенсоном (1987 г.), показывает, что рост американской экономики за последние десятилетия явился в значительной мере результатом увеличения благоприятных факторов, а не совершенствования технологии. Этот вывод, резко контрастирующий с данными Солоу и Денисона, охватывающими более ранний период, тем не менее подтверждает сокращение масштабов инноваций и явлений роста в американской экономике и безусловно вызывает тревогу.

<sup>20</sup> Американские потребители покупают большое количество импортных товаров, как, впрочем, и английские. Некоторые наблюдатели рассматривают этот факт как указание на то, что они недоверчивы и требовательны.

В действительности же американские и английские покупатели просто разборчивы. Столкнувшись с явной разницей в свойствах своих и импортных товаров, они покупают иностранную продукцию, которая ранее нашла спрос в стране, впервые изготовившей ее.

<sup>21</sup> Один примечательный факт, который влияет на отношение к качеству и надежности продукта, — это склонность американских покупателей к покупкам в кредит. В Японии и Германии покупатели платят наличными, что, с нашей точки зрения, усиливает стремление приобретать высококачественные товары.

<sup>22</sup> Это иллюстрирует, почему простая трата денег на современное оборудование и оснащение не является решением проблемы качества и эффективности в американской промышленности.

<sup>23</sup> Учитывая разборчивость и чуткость к новому японского покупателя, можно ожидать, что увеличение свободного времени в Японии приведет к высоким темпам нововведений в отраслях, связанных с организацией досуга. И в этой сфере Япония может стать крупным экспортером.

<sup>24</sup> Успех на международном рынке японских фирм финансовых услуг был до сих пор достигнут почти исключительно в тех отраслях, где доступ к дешевому капиталу является принципиальной основой конкурентных преимуществ. Они сумели, правда незначительно, проникнуть в сферу специализированных финансовых услуг, где клиенты не являются японцами.

<sup>25</sup> См. таблицу 13-2, которая содержит вспомогательные данные. Подобную политику Великобритания стала проводить с апреля 1988 года. Почти одновременно то же решение приняла и Германия.

<sup>26</sup> Вот некоторые недавние примеры обмена: фирма "Дженерал электрик" обменивала свое остающееся производство бытовой электроники с фирмой "Томпсон" (Франция), чей филиал занимался производством медицинского инструмента, а фирма "Файерстоун" продала свои операции с автомобильными шинами фирме "Бриджстоун" (Япония).

<sup>27</sup> Поскольку основная масса акций принадлежит в США инвесторам, не особенно преданным какой-либо компании (в отличие от практики в Германии или Японии), осуществить слияние сравнительно легко. Почти каждая американская компания принимает участие в "игре".

<sup>28</sup> См. Портер (1987 г.).

<sup>29</sup> Все эти обстоятельства способствовали развитию самого взыскательного спроса в сфере финансовых услуг, и не удивительно, что американские фирмы стали ведущими в мире в предоставлении таких услуг. Американские фирмы финансовых услуг выступили пионерами в заключении сделок на крупномасштабные слияния и приобретения фирм, скупку старых облигаций и ценных бумаг и на извлечение прибыли из продажи ценных бумаг с фиксированным и нефиксированным доходом и во многих новых областях функционирования ценных бумаг, страхования и финансовых инвестиций. Однако американ-

- ская промышленность заплатила за это дорогую цену, утратив во многих случаях конкурентное преимущество.
- <sup>30</sup> В Приложении В в таблицах по отдельным странам можно найти не столь широко обобщенные данные. Они свидетельствуют о различиях между странами в области конкурентного успеха.

## Глава 10

- <sup>1</sup> Следует заметить, что ряд вопросов, которые рассматриваются в данной книге, подсказаны работами о проблемах экономического развития. Автор надеется, что несколько иные отправные точки исследования и рекомендации окажутся полезным добавлением к имеющейся литературе.
- <sup>2</sup> Модель стадий экономического роста Росту (1971 г.) претендует на более обширный анализ экономики и имеет дело с более ранними стадиями процесса экономического развития.
- <sup>3</sup> Соответствие уровней конкурентоспособности отраслей, ориентированных на внешний и внутренний рынки, объясняется параллельным развитием структуры спроса, факторов производства, поддерживающих отраслей и т.п. Существует также ряд внешних обстоятельств, касающихся спроса, передачи технологий, формирования производственных факторов и пр. (см. гл. 4), которые сдерживают производство и роль кластеризации. Внутренним отраслям приходится также участвовать в конкуренции за трудовые ресурсы и капитал, то есть достигать уровня производительности, достаточного, чтобы привлечь и удержать рабочую силу, а также получить приемлемый доход на капитал. Эффективность использования трудовых ресурсов и капитала во внутренних отраслях может стать ниже, чем в других странах, если их не вынудят принять условия международной конкуренции. Это ведет к сдерживанию роста национальной производительности труда и перекладыванию на потребителей повышенных издержек производства.
- <sup>4</sup> В главе 4 рассмотрены типы отраслей, в которых для достижения конкурентного преимущества не требуются все функциональные связи, учитываемые в конкурентном "ромбе".
- <sup>5</sup> Великолепные данные о японском консенсусе см. Ямамура в работе под редакцией Крагмана (1986 г.).
- <sup>6</sup> Проницательная книга М. Олсона (1982 г.) об упадке отдельных стран прослеживает генезис некоторых из этих ограничений. Он связывает их с образованием "распределительных коалиций" или квазикартелей, в которых фирмы и занятые на них работники стремятся выторговать себе более крупную долю хозяйственного "пирога", вместо того чтобы увеличивать его.
- <sup>7</sup> В исследованиях о росте производительности упор делается на три источника: изменения в технологии, накопление капитала, улучшение образования или уровня квалификации. Нельсон в своем замечательном обзоре (1989 г.), указав на эти источники, сделал важное заключение, что они действуют двояко: взаимодополняют и взаимоусиливают друг друга [см. об этом также Линдбек (1983 г.)]. Для автора данной книги изменения в технологии и накопление капитала являются эндогенными факторами, что отражается в "ромбе". Именно это взаимное усиление среди переменных величин, как следует из проницательного замечания Нельсона, определяет рост производительности.
- <sup>8</sup> Для моделей, построенных на основе ступеней, включая модель Росту (1971 г.), характерно ощущение необходимости пройти все эти ступени.
- <sup>9</sup> Интересные данные о развитии Италии см. Бомоль (1985 г.).
- <sup>10</sup> У Италии и Дании по ряду важных элементов просматривается сходство в отношении отраслей, в которых они конкурируют. У обеих стран сильные позиции в пищевой промышленности и производстве предметов домашней утвари, а также во многих разрозненных промышленных структурах. Италия достигла гораздо большего успеха благода-

ря более высокому динамизму. Дании не хватает агрессивного соперничества внутри страны, а также высоких уровней индивидуальной и семейной мотивации, столь важной для обеспечения успеха Италии.

## Глава 11

- <sup>1</sup> Автор согласен с теми, кто признает важность глобальной стратегии [см. об этом, например, у Портера (1989 г.)]. Однако исследования при подготовке данной книги показали, что глобализация не устраняет важной роли, которая принадлежит стране базирования. Роль места размещения, особенно отечественной базы, оказалась гораздо более значимой, чем она ранее представлялась автору.
- <sup>2</sup> Согласно теории Шумпетера (1942 г.), новые фирмы неизбежно возьмут верх над прежними лидерами. Хотя такое и возможно, фирмы, способные поддерживать свой динамизм (обычно благодаря динамичной национальной среде), могут удерживать свое ведущее положение в течение многих десятилетий.
- <sup>3</sup> Если отраслевые ассоциации вырождаются в картели, они могут подорвать конкурентные позиции национальной промышленности и нанести ущерб потребителям. Власти в США, в чьем ведении находится антитрестовская политика, по этой причине стали с подозрением относиться к отраслевым ассоциациям, и прежде всего поэтому ассоциации занимаются преимущественно лоббированием и сбором промышленной статистики, а не такой более важной деятельностью, как обучение кадров или содействие университетам в области техники.  
Там, где отраслевые ассоциации прежде всего заняты созданием факторов, им не следует давать много поводов для беспокойства властям, занимающимся антитрестовской практикой, а свою деятельность направлять на благо национальной промышленности. Участие поставщиков и покупателей в таких ассоциациях представляет собой полезный сдерживающий момент, а также позволяет расширять потенциальные выгоды.
- <sup>4</sup> ИМИ вскоре сливается с ИМЕДЕ, еще одной базирующейся в Швейцарии школой бизнеса.
- <sup>5</sup> В общих чертах об анализе конкурентов см. Портер (1987 г.), глава 3.
- <sup>6</sup> Эти выводы совпадают с теми, к которым автор пришел при исследованиях в США [см. Портер (1987 г.)].
- <sup>7</sup> Дополнительные соображения о том, как успешно вести диверсификацию, см. Портер (1987 г.).
- <sup>8</sup> Омаз (1985 г.) идет по правильному пути, когда говорит о необходимости стать "инсайдером" в каждом из трех главных регионов мира. Хотя каждая фирма может пользоваться отдельными преимуществами в зарубежных странах через приобретения, союзы и местные филиалы, тем не менее она может иметь только одну национальную базу в данной отрасли.
- <sup>9</sup> Одна из проблем, с которыми сталкивается многонациональная корпорация, нацелившаяся на получение выгоды от хозяйственной среды за рубежом через создание дочернего предприятия, обычно называется "переговорным провалом" [см. Вильямсон (1975 г.)], связана с трудностями с достоверной передачей информации.
- <sup>10</sup> Этот взгляд, который может показаться националистическим, основан не на шовинизме, а только на реальностях поддержания конкурентного преимущества.
- <sup>11</sup> "Файнэншл таймс". — 1988. — 4 июля.
- <sup>12</sup> Эрикссон (Швеция) также ранее воспользовался подобным подходом, которому с тех пор следовали и другие.
- <sup>13</sup> Нередко американские компании упускают это из виду и рассматривают международную конкуренцию лишь в отношении с иностранными фирмами, стремящимися проникнуть на американский рынок, а не как столкновение с иностранными конкурентами на иностранных рынках.
- <sup>14</sup> Подробнее о стратегических аспектах союзов и о том, где они преобладают, см. Портер (1986 г.).
- <sup>15</sup> Страна базирования не обязательно должна быть такой по признаку собственности или месту преимущественного проживания инвесторов, о чем говорилось в главе 1.
- <sup>16</sup> Там, где страна базирования компании представляется неясной (как, например, у "Ройял

Датч-Шелл”), решение зачастую возможно с помощью проведения различия между корпорацией в целом и ее отдельными подразделениями.

## Глава 12

- <sup>1</sup> Как уже отмечалось в главе 1, производительность указывает на доход, производимый наемными работниками в единицу времени (что определяет заработную плату), и при-быль, произведенную капиталом. Таковы два источника национального дохода.
- <sup>2</sup> Дамен (1982 г.) продемонстрировал погрешности использования таких показателей при оценке уровня эффективности промышленного производства в Швеции.
- <sup>3</sup> Протекционистские меры, препятствующие импорту в этих отраслях, связаны с риском нанести ущерб зависящим от них другим отраслям.
- <sup>4</sup> Оказание поддержки местной отрасли во имя национальной безопасности при одновременной изоляции ее от давления, побуждающего к внедрению новшеств, является еще одной ловушкой, в которую попали многие страны.
- <sup>5</sup> И в этом случае такие страны, как Япония, где основная политика фактически делается государственными служащими, занимающими свои посты долгие годы, имеют “встроенное” преимущество. Другую крайность являют собой США, где все должностные лица, занимающие важные с политической точки зрения посты, подлежат частому переизбранию или назначаются и быстро сменяются с приходом каждой новой администрации.
- <sup>6</sup> Бесчисленное множество путей, с помощью которых правительство может оказывать воздействие на национальное преимущество, превращает концепцию национальной экономической стратегии в абстракцию. Ни у одной из рассмотренных нами стран нет такой стратегии. Ни одна страна осознанно и последовательно не контролирует все аспекты политики, имеющей отношение к промышленности. Этого не делает даже Япония. Возможно, это и неосуществимо и вовсе не является обязательным, ибо подменило бы государственное управление фирменным менеджментом, что помешало бы внедрению новшеств и замедлило совершенствование промышленности страны в целом.
- <sup>7</sup> О Корее см. Снодграсс в работе Мэйсона и др. (1980 г.).
- <sup>8</sup> “Нэшнл сайенс фаундейшн”. — 1988 г.
- <sup>9</sup> Недавнее исследование по Израилю с его крупным оборонным сектором свидетельствует о скудности побочной отдачи от такого производства. См. “Джерузалем институт оф менеджмент” (1987 г.).
- <sup>10</sup> Многие работы об исследованиях на кооперационной основе сосредоточены на проблемах присвоения результатов [см., например, Учи и Болтон (1988 г.)]. Утверждают, что, если фирма не может получить отдачу от нововведения, она не будет в достаточной степени инвестировать сферу исследований и разработок. Кооперационный подход рекомендуется потому, что с его помощью возможности расширяются. Однако упускают из виду то, что стремление избежать потери является таким же, если не еще более мощным, стимулом для вложений в исследования и научные разработки. Страх перед убытками преодолевает организационную инертность. К тому же инновации требуют множества специализированных знаний, приспособленных к конкретной стратегии фирмы и распространяющихся гораздо медленнее, чем это часто предполагают; так что лидерство в технологии удерживается и зачастую повышает репутацию того, кто ввел конкретное новшество. См. об этом также главу 3.
- <sup>11</sup> Этому условию наиболее полно отвечают такие товары и отрасли, базирующиеся на природных ресурсах, как лесопродукты, алюминий, необработанные сельхозпродукты. Однако даже по этим позициям технологические различия между странами могут быть существенными, частично или полностью компенсируя различия в факторных издержках.
- <sup>12</sup> По сути, понижающее давление на валюту означает, что у промышленности страны имеются серьезные проблемы с производительностью.
- <sup>13</sup> Реагирование фирмы на рост стоимости валюты и на ее снижение носит асимметричный характер, ибо усилия фирм по внедрению новшеств и совершенствованию в большой степени зависят от характера вызова и давления со стороны среды и конкурентов.
- <sup>14</sup> Многие американцы, не знающие о существовании таких законов, могут ненамеренно проявить лицемерие, осуждая зарубежные страны за то, что при правительственных закуп-



- ках круг поставщиков ограничивается местными фирмами (таковы, например, были упреки в адрес Японии при закупках на строительство аэропорта Кансай возле г. Киото).
- <sup>15</sup> В США некоторые предлагали, чтобы министерство обороны открыто использовалось в качестве средства укрепления национальной конкурентоспособности. См. главу 13.
- <sup>16</sup> Кеннеди (1987 г.), связывая процветание в обороне и экономике, подчеркивает это положение.
- <sup>17</sup> Многие формы регулирования нацелены на решение важных социальных проблем, где решения на уровне частных предприятий не срабатывают. Например, правила в отношении безопасности и охраны окружающей среды отражают стандарты, установлением которых не под силу заниматься отдельным фирмам. Можно ставить вопросы в отношении конкретных способов осуществления таких регламентаций, но не самой их законности.
- <sup>18</sup> Другой пример относится к ядерной энергетике, где США некогда были крупным экспортером технологии в области ядерных реакторов. Нечеткость правил безопасности и поддержки с их применением создали такие условия спроса, которые привели к остановке работ по созданию соответствующего оборудования в США. В итоге США лишились значительного экспорта по этому направлению, а другие страны вышли в лидеры.
- <sup>19</sup> В США слишком мало внимания уделяется регуляционному процессу и слишком много — устранению или ослаблению стандартов. Не все делается должным образом и со стороны представителей делового мира. К примеру, в фармацевтической промышленности фирма "Мерк" очень быстро получает одобрение, поскольку прилагает все усилия к тому, чтобы облегчить для правительства рассмотрение ее обращений по пищевым продуктам и лекарствам. В то же время многие американские и неамериканские компании инстинктивно исходят из того, что любое регулирование — дурное дело. Такой подход ведет к подрыву их реального конкурентного преимущества.
- <sup>20</sup> По мере усложнения системы торговли и посредничества первой реакцией системы снабжения является намерение покупать больше за рубежом, если иностранные поставщики более конкурентоспособны. В краткосрочной перспективе это может нанести ущерб местным поставщикам, но в долгосрочном плане приводится в движение система конкурентных преимуществ, вынуждая поставщиков совершенствоваться при условии, что другие элементы конкурентного "ромба" находятся в порядке.
- <sup>21</sup> Подобная же лизинговая компания "Джей-И-Си-Си" была образована ранее в компьютерном бизнесе. Чтобы отвечать стандартам компании, покупатель должен был приобрести машину последнего поколения.
- <sup>22</sup> Правительственная политика, оказывающая влияние на закупки в кредит, традиционно была средством стимулирования или ограничения общего объема спроса. Более интересным с позиций долгосрочных преимуществ (и более спорным) является влияние таких закупок на качество. Похоже, что в странах, где большинство покупателей платит наличными, как, например, в Германии и Японии, существует иной менталитет. Выбор при покупке делается очень тщательно, особое внимание обращается на качество и долговременную надежность товара. Может показаться, что кредит позволит снизить общий стандарт требований к цене и качеству, но на практике прослеживается прямая связь между предпочтением платить наличными и предъявлением более жестких требований. Эта область заслуживает дальнейшего изучения.
- <sup>23</sup> В пользу этого же см. Эргас (1984 г.).
- <sup>24</sup> Предложенная автором теория поднимает некоторые интересные вопросы относительно тенденции к унификации стандартов на европейском рынке. Движимым мотивом здесь является стремление превратить Европу в один большой рынок. Однако сам размер внутреннего спроса отнюдь не бесспорно благоприятствует национальному конкурентному преимуществу.
- Национальное конкурентное преимущество проистекает из различий между условиями спроса в данной стране и в других странах по таким параметрам, как структура сегментов, степень сложности, фактор времени. Если устранить такие различия или свести их к минимуму, любой европейской фирме станет труднее достигать преимущества. В то же время снижение тарифов и ликвидация трений в торговле внутри Европы будут благоприятно воздействовать на рост производительности.
- <sup>25</sup> Соединенным Штатам и Великобритании есть чему поучиться в этом отношении у Италии

- и Японии, которые более решительно увязывают помощь с обязательствами иностранных государств покупать товары у фирм этих стран.
- <sup>26</sup> О важности этого см. выдвинутое Хиршманом (1958 г.) соображение об увязках в процессе развития, а также идею Дамена (1950 г.) о "блоках развития".
- <sup>27</sup> В ходе исследований, проведенных в Швеции и Швейцарии, изучался вопрос о том, приводят ли инвестиции за границу к сокращению рабочих мест в своей стране. В обоих случаях вывод был отрицательный. В упомянутых странах сложился консенсус в пользу интернационализации, быть может, по причине небольших размеров их внутреннего рынка [см. Борнер (1986 г.) и Вальн (1986 г.)].
- <sup>28</sup> Свободное движение капитала желательно лишь в том случае, если технология рассматривается в качестве постоянного фактора, а доход на вложенный капитал — в качестве заданной величины. На практике, однако, инвестиции и сильные стимулы к внедрению новшеств могут изменить уровень технологии и резко повысить уровень прибыльности фирмы в долгосрочной перспективе.
- <sup>29</sup> Торговля акциями по-прежнему будет иметь место, однако она в большой степени будет основываться на несовпадающих взглядах инвесторов в отношении долгосрочных перспектив.
- <sup>30</sup> Мало резона и еще меньше экономического оправдания для льготного налогообложения того прироста капитала, который связан с неакционерными вложениями со стороны фирм, например, в недвижимость, произведения искусства, облигации, поскольку они не оказывают адекватного влияния на рост производительности. Приращение вложений в облигации, например, называется большей частью колебаниями в процентных ставках, а не улучшившимися перспективами фирм.
- <sup>31</sup> То, что не была инкорпорирована внутренняя конкуренция, является серьезным недостатком французского "индикативного планирования", делающего упор на консолидацию французских отраслей. Политика Франции, однако, заслуживает внимания, т.к. ориентируется на развитие кластеров отраслей, а это — конструктивный подход.
- <sup>32</sup> Курс на перестройку целей фирм в направлении устойчиво высокого уровня инвестиций приобретает тем большее значение, что позволяет устранять перекокс в сторону приобретения новых фирм.
- <sup>33</sup> Неполный список отраслей, пользующихся в США протекционизмом, включает автомобилестроение, судостроение, станкостроение, производство полупроводников.
- <sup>34</sup> Образуец классического положения см. Лист (1922 г.).
- <sup>35</sup> Аргументы в пользу этого см. Зюсман и Тайсон (1983 г.).
- <sup>36</sup> МИТИ с тех пор проявляет больше склонности не вмешиваться в конкуренцию, хотя тенденция к контрпродуктивному вмешательству не вполне преодолена, о чем пойдет речь позже.
- <sup>37</sup> Условие, что "Катерпиллар" должна образовать совместное предприятие, было, по сути, мягкой формой протекционизма. Тем не менее это был шаг в сторону открытия конкуренции, и партнерство с "Мицубиси" сделало "Катерпиллар" в большой степени "инсайдером" на внутреннем рынке.
- <sup>38</sup> Доклад ОЭСР (1984 г.) показывает экономические затраты соответствующих соглашений по маркетингу.
- <sup>39</sup> Само собой разумеется, тот факт, что собственность находится в руках иностранцев, означает, что прибыли уходят в страну собственника в ущерб национальному доходу.
- <sup>40</sup> Прямое целеполагание имеет шанс на успех только в том случае, если в данной конкретной отрасли ее применяют одна-две страны. Однако современная тенденция такова, что страны подражают друг другу, так что такой случай сравнительно редок.
- <sup>41</sup> Автор благодарен Майклу Дж. Энрайту за то, что он сделал упор на этом вопросе.
- <sup>42</sup> О процессе перехода к преимуществу, основанному на инвестициях, говорилось в главе 10. Ранее в настоящей главе разбирались каждая из конкретных областей политики и то, как они могут осуществляться.
- <sup>43</sup> Синохара (1982 г.) высказал подобную озабоченность в своей интересной книге об экономическом развитии Японии.
- <sup>44</sup> Поставки развивающимся странам заставляют столкнуться с проблемой нехватки иностранной валюты и креном в сторону протекционизма. Однако двусторонняя торговля

между развивающимися странами на принципах взаимности может облегчить решение таких проблем.

- <sup>45</sup> К другим странам, находящимся в большой зависимости от иностранных многонациональных корпораций, относятся Канада и Австралия.
- <sup>46</sup> Такая ориентация представляет собой прискорбное следствие "теории стратегической торговли", которая показывает, как одна страна может извлечь выгоды за счет других при некоторых допущениях путем вмешательства в конкуренцию [см. Крагман (1986 г.)].

### Глава 13

- <sup>1</sup> Такие взгляды появляются регулярно уже в течение веков.
- <sup>2</sup> Как показано в главе 8, корейские фирмы скорее перешли к глобализации своих стратегий, чем это сделали японские фирмы. Это отражает тот факт, что мировой рынок в 80-е годы в большей степени характеризуется протекционизмом, чем в 70-х годах, что затрудняет экспорт. Это также указывает на то, что корейские фирмы демонстрируют более высокий уровень готовности идти на риск.
- <sup>3</sup> Отрасли, ставшие объектом целевой политики, включали также крупные предприятия, управление которыми более затруднительно на юге, чем в остальной части Италии, в частности из-за отсутствия промышленных традиций, что ведет к более частым столкновениям во взаимоотношениях между профсоюзами и руководством фирм.
- <sup>4</sup> Более обстоятельно о союзах см. главу 11.
- <sup>5</sup> Работа по субботам, некогда общепринятая в японских фирмах, ныне сокращается на более крупных компаниях при поддержке со стороны правительства.
- <sup>6</sup> "Джапэн информейшн процессинг девелопмент центр" (1988 г.).
- <sup>7</sup> Средняя производительность экономики США, напротив, выигрывает благодаря гораздо большей эффективности большинства видов услуг, составляющих большую долю ВВП любой передовой экономики.
- <sup>8</sup> "Джапэн продактивити центр" (1988 г.).
- <sup>9</sup> "Индастриал стратчер каунсил машинери индастри комити" (1989 г.). С 1986 по 1989 год доля студентов, стремящихся получить работу в отраслях обрабатывающей промышленности, упала с 45 до 32%, в то время как доля заинтересованных заниматься финансами, страховым делом и торговлей недвижимостью поднялась с 6,3 до 12,2%.
- <sup>10</sup> "Асахи синбун". — 1989. — 10 июня.
- <sup>11</sup> "OS Publications" (1989 г.).
- <sup>12</sup> Критику британской приватизации см. Виккерс и Йерроу (1988 г.).
- <sup>13</sup> Ключевые положения на этот счет см. Кеннеди (1987 г.) и Хантингтон (1988 г.). Хантингтон пустил в оборот термин "упадники" (declinists — от слова decline, т.е. "снижаться", "приходить в упадок". — *Прим. ред.*) в отношении тех, кто сомневается в возможности дальнейшего сохранения американского превосходства, что уже само по себе может служить комментарием к этому спору.
- <sup>14</sup> Увеличение в 80-е годы численности "работающих бедных" отражает эти соображения. Когда конкуренция более защищена от влияния извне, заработная плата малоквалифицированных работников учитывает условия, существующие внутри страны.
- <sup>15</sup> "Каунсил он компетитивнесс" (1989 г.).
- <sup>16</sup> Там же (1988 г.).
- <sup>17</sup> Соглашение на сумму 85 млн. долл., заключенное в 1989 году между японской фирмой "Сисейдо" и Отделом дерматологии Гарвардской медицинской школы в отношении исследований кожных заболеваний, может служить примером того, что иностранные фирмы более решительно переходят к установлению отношений с университетами.

### Приложение А

- <sup>1</sup> Главную роль в сборе материалов и анализе кластерных схем играл Ченг Гайк Онг, которому помогал Томас П. Локерби. Исследователи из отдельных стран также помогали в подготовке и доведении до уровня наилучших стандартов тех схем, которые касались соответствующих стран.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- ABERNATHY, WILLIAM J., AND HAYES, ROBERT H. "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July–August 1980, 67–77.
- ABERNATHY, WILLIAM J., AND UTTERBACK, JAMES M. "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, Volume 80, Number 7, June–July 1978, 40–47.
- ADAMS, WALTER, AND BROCK, JAMES W. "The Bigness Mystique and the Merger Policy Debate: An International Perspective," *Northwestern Journal of International Law and Business*, Volume 9, Number 1, Spring 1988, 1–48.
- Advertising Age*. "Feeding Italians' Hunger for Fashion," Volume 56, Number 26, April 4, 1985, 22–25.
- AGMON, TAMIR, AND KINDLEBERGER, CHARLES P. *Multinationals From Small Countries*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- ALEXANDER, ALBERT N. "Services Exports: Brightening the 80's," *Business America*, October 20, 1980, 25–26.
- ANDERSEN, ESSEN S.; DALUM, BENT; AND VILLUMSEN, GERT. *International Specialization and the Home Market: An Empirical Analysis*. Institut for Produktion, Aalborg Universitetscenter, Denmark, December 1981.
- ARNDT, SVEN W., AND BOUTON, LAWRENCE. *Competitiveness: The United States in World Trade*. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1987.
- ARROW, KENNETH J. "The Economic Implications of Learning by Doing," *Review of Economic Studies*, June 1962, Volume 29, 155–173.
- ARTHUR, W. BRIAN. "Competing Techniques and Lock-in by Historical Events. The Dynamics of Allocation Under Increasing Returns," IIASA, Luxembourg, 1983, revised edition, Center for Economic Policy Research, Stanford University, 1985.
- . "Industry Location and the Importance of History," Center for Economic Policy Research, paper number 43, Stanford University, 1986.

- "Competing Technologies: An Overview," in Dosi, ed., 1988.
- ATHOS, ANTHONY, AND PASCALE, RICHARD. *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster, 1981.
- AUJAC, H. "La Hiérarchie des industries dans un tableau d'échanges industriels," *Revue Economique*, Volume 2, Number 2, 1960, 169–238.
- BACCARANI, CLAUDIO. *Profilo di maturità di un settore: struttura e strategie*. Padova: CEDAM, 1985.
- BALDWIN, WILLIAM L., AND SCOTT, JOHN T. *Market Structure and Technological Change*. Chur, Switzerland and New York: Harvard Academic Press, 1987.
- Banca Nazionale del Lavoro (Ufficio Studi). *Ceramiche per pavimenti e rivestimenti*. Rome, April 1973, 22.
- BARNETT, CORRELLI. *The Pride and the Fall: The Illusion and Reality of Britain as a Great Nation*. New York: The Free Press, 1987.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. "Multinational Structural Evolution: The Changing Decision Environment in the International Division." DBA dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A., AND GHOSHAL, SUMANTRA. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BAUMOL, WILLIAM J. "Rebirth of a Fallen Leader: Italy and the Long Period Data," *Atlantic Economic Journal*, Volume 13, September 1985, 12–26.
- BELASSA, BELA. "A 'Stages Approach' to Comparative Advantage," in *National and International Issues*, edited by Irma Adelman. London: Macmillan, 1979, 121–156.
- BENZ, STEPHEN F. "High Technology Occupations Lead Growth in Services Employment," *Business America*, Volume 7, September 3, 1984, 19–21.
- BHAGWATI, JAGDISH N. "Splintering and Disembodiment of Services and Developing Nations," *The World Economy*, Volume 7, Number 2, June 1984, 133–144.
- BLAUG, MARK. *Economic Theory in Retrospect*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985 (4th edition).
- BLOMSTRÖM, MAGNUS; LIPSEY, ROBERT E.; AND KULCHYCKY, KSENIA. "U.S. and Swedish Direct Investment and Exports." In *Trade Policy Issues and Empirical Analysis*, edited by Robert E. Baldwin. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- BORNER, S. *Internationalization of Industry: An Assessment in the Light of a Small Open Economy* (Switzerland). Berlin: Springer, 1986.
- BORNER, S., AND WEHRLE, F. *Die Sechste Schweiz: Überleben auf dem Weltmarkt*. Zurich and Schwäbisch Hall: Orell Füssli, 1984.
- BOUBLIL, ALAIN. *Le Socialisme industriel*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977, 322.
- BRANDER, JAMES A., AND SPENCER, BARBARA J. "Tariffs and the Extraction of Foreign Monopoly Rents Under Potential Entry," *Canadian Journal of Economics*, Number 14, November–February 1981, 371–389.

- . "International R&D Rivalry and Industrial Strategy," *Review of Economic Studies*, Volume L(4), Number 163, October 1983, 707–722.
- BRUGGER, ERNST A., AND STUCKEY, BARBARA. "Regional Economic Structure and Innovative Behavior in Switzerland," *Regional Studies*, Volume 21, Number 3, 1987, 241–254.
- BUCKLEY, PETER J., AND CASSON, MARK C. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Holmes and Meier, 1976.
- BURSI, TIZIANO. *Il settore meccano-ceramico nel comprensorio della ceramica: struttura e processi di crescita*. Milan: Franco Angeli, 1984.
- Business America*. "Switzerland's Service Oriented Economy Offers Growing Markets for Wide Range of Computers and Peripheral Equipment," Volume 5, June 14, 1982, 20–21.
- . "Service Industries," Volume 8, October 15, 1985, 13–14.
- Business Week*. "The Next Trade Crisis May Be Just Around the Corner," Foreign Edition, March 19, 1984, 48–56.
- . "Why Italian Design Is Sweeping the World," October 15, 1984, 170.
- BUZZELL, ROBERT D. "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review*, November–December 1968, 102–113.
- CAMPBELL, NIGEL. "Sources of Competitive Rivalry in Japan," *Journal of Product Innovation Management*, Volume 4, 1985, 224–231.
- CARLSON, SUNE. "A Century's Captains of Industry," *Scandinaviska Enskilda Banken Quarterly Review*, Number 2, 1986, 52–60.
- CASSON, MARK C. "Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise." In *New Theories of the Multinational Enterprise*, edited by Alan Rugman. London: Croom Helm, 1982.
- CAVES, RICHARD E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- CAVES, RICHARD E., AND JONES, RONALD W. *World Trade and Payments*. Boston: Little, Brown, 1985 (4th edition).
- CAVES, RICHARD E., AND UEKUSA, MASU. *Industrial Organization in Japan*. Washington, D.C.: Brookings Institute, 1976.
- CHANDLER, ALFRED. "The Evolution of Modern Global Competition." In *Competition in Global Industries*, edited by Michael E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- . *Scale and Scope: The Dynamics of Western Managerial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, forthcoming.
- CHANG, WINSTON W. "Production Externalities, Variable Returns to Scale, and the Theory of Trade," *International Economic Review*, Volume 22, Number 3, October 1981, 511–525.
- CHENERY, HOLLIS, AND SYRQUIN, MOISES. *Patterns of Development*. London: Published for the World Bank by Oxford University Press, 1975.

- CLUTTERBUCK, DAVID, AND CRAINER, STUART. *The Decline and Rise of British Industry*. London: Mercury, 1988.
- COOPER, RICHARD N. *Economic Policy in an Interdependent World*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986.
- CORDEN, MAX, AND NEARY, J. PETER. "Booming Sector and De-industrialisation in a Small Open Economy," *Economic Journal*, Volume 92, December 1982, 825-848.
- COUNCIL ON COMPETITIVENESS. *Picking Up the Pace*. Washington, D.C., September 1988.
- CRESME. *Caratteristiche distributive e di mercato delle piastrelle di ceramica*. Rome: Printed for Assopiastrelle, 1986, 55.
- DAHÉN, ERIK. *Entrepreneurial Activity and the Development of Swedish Industry, 1919-1939*. Stockholm: Industriens utredningsinstitut, 1950.
- . "A Neo-Schumpeterian Analysis of the Recent Industrial Development of Sweden," in *Economics in the Long View: Applications and Cases*, Volume 3, edited by Charles T. Kindleberger and G. De Tella. London: Macmillan, 1982.
- . "Development Blocks in Industrial Economics." Paper presented at workshop on New Issues in Industrial Economics, Case Western Reserve University, Ohio, June 1988. Forthcoming in *Scandinavian Economic Review*.
- DANIELSON, RICHARD RENNER, JR. "Formulation of a Strategy for Dutch Cut-Flower Exports to the United States," unpublished master's thesis, Nijenrode, The Netherlands, February 1988.
- DANTHINE, JEAN-PIERRE, AND LAMBELET, JEAN-CHRISTIAN. "The Swiss Case," *Economic Policy*, Volume 5, October 1987, 149-179.
- Databank. *Competitors Report on Ceramic Tiles*. Milan, 1985, 18.
- . *Data e analisi: robotics*. Milan, 1986.
- DAVID, PAUL A. *Technical Choice, Innovation and Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1975.
- DAVIDSON, WILLIAM H. "Patterns of Factor Saving Innovation in the Industrialized World," *European Economic Review*, Volume 8, 1976, 207-217.
- DEARDORFF, ALAN V. "Testing Trade Theories and Predicting Trade Flows," in Jones, Ronald W., and Kenen, Peter B., eds. 1984, 467-517.
- DE BERNIS, DESTANNE. "Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale," *Economie Appliquée*, Volume 19, Number 3-4, 1966, 415-473.
- DENISON, EDWARD. *The Sources of Economic Growth*. Committee for Economic Development, Washington, D.C., 1962.
- Dentsu Japan Marketing. "The Service Economies of Japan and Other Major Countries—An International Comparison," 20-25.
- DIXIT, AVINASH K. "International Trade Policy for Oligopolistic Industries," *Economic Journal*, Supplement to Volume 94, December 1984, 1-16.

- DORNBUSCH, RUDIGER; FISHER, STANLEY; AND SAMUELSON, PAUL A. "Comparative Advantage, Trade and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods," *American Economic Review*, Volume 67, December 1977, 823-839.
- DORNBUSCH, RUDIGER; KRUGMAN, PAUL; AND PARK, YUNG CHUL. "Meeting World Challenges: U.S. Manufacturing in the 1990s," Eastman Kodak Company, Communications and Public Affairs, Rochester, N. Y., 1989.
- DOSI, GIOVANNI, ED. *Technical Change and Economic Theory*, London and New York: Pinter Publishers, 1988.
- DOSI, GIOVANNI; PAVITT, KEITH; AND SOETE, LUC. *The Economics of Technical Change and International Trade*, Brighton: Wheatsheaf, forthcoming.
- DOZ, YVES. "National Policies and Multinational Management." DBA dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1976.
- DRÈZE, JACQUES. "Les exportations intra-C.E.F. en 1958 et la position Belge," *Recherches Economiques de Louvain*, Volume 27, Number 8, 1961.
- DRI/McGRAW-HILL. *World Automotive Forecast Report*. London: DRI Europe, 1987.
- DRUCKER, PETER F. *The Frontier of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*. New York: Truman Tally Books, 1986.
- DUNNING, JOHN H. *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin, 1981.
- . "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Explanation," Graduate School of Management, Rutgers University Working Paper 87-006, June 1987.
- DUNNING, JOHN, AND McQUEEN, MATTHEW. "The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry," *Managerial and Decision Economics*, Volume 2, December 1981, 197-210.
- The Economist*, Business in Britain Survey, May 20, 1989.
- Economic Planning Board, *Social Indicators in Korea*, Seoul, Korea, 1987.
- Engineering News-Record*, July 7, 1988.
- ENRIGHT, MICHAEL J. "Geographical Concentration and Industrial Organization," unpublished PhD dissertation, Harvard University, 1990.
- ERGAS, HENRY. "Why Do Some Countries Innovate More Than Others?" Center for European Policy Studies paper number 5, Brussels, 1984.
- ETHIER, WILFRED J. "Internationally Deceasing Costs and World Trade," *Journal of International Economics*, Volume 9, 1979, 1-24.
- ETZIONI, AMITAI. "The Political Economy of Imperfect Competition," *Journal of Public Policy*, Volume 5, Part II, May 1985, 169-186.
- European Management Foundation, *Report on International Competitiveness*, Geneva, 1986.
- Eurostat Dafsa, "Le secteur bancaire en Europe," Special Report, Paris, 1988.
- Financial Times*. "Benetton 'To Gain Nothing,'" July 4, 1988, Italian Industry Section, 2.



- FLAHERTY, THERESE M.; GHOSHAL, SUMANTRA; AND STOBAUGH, ROBERT B. "Competitive Advantage versus Global Competition: The Effects of R&D Intensity on U.S. Trade," Harvard Business School Working Paper, October 1984.
- FRANKEL, H. "Industrialization of Agricultural Countries and the Possibilities of a New International Division of Labor," *Economic Journal*, Volume 53, June–September 1943, 188–201.
- . "Obsolescence and Technological Change in a Maturing Economy," *American Economic Review*, Volume 45, Number 3, May 1956, 94–112.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung*. "Voith hatte noch nie so viele Aufträge für Papiermaschinen," June 7, 1988, 15.
- . "Die gedruckte Information bleibt das wichtigste Medium," August 23, 1988, 12.
- . "Das Flaggschiff des MAN-Konzerns hat nochmals an Fahrt gewonnen," December 11, 1988, 15.
- FRANKO, LAWRENCE G. *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*. Stamford, Conn.: Greylock, 1976.
- FRANZ, ROGER S. *X-Efficiency: Theory, Evidence and Applications*. Boston: Kluwer, Dordrecht, 1988.
- FREEMAN, CHRISTOPHER. *The Economics of Industrial Innovation*, second edition, London: Francis Pinter, 1982 (1st edition, Penguin, 1974).
- FROST & SULLIVAN. *The European Market for Patient Monitoring Equipment*. New York: Frost & Sullivan, May 1984, 63.
- GHEMAWAT, PANKAJ. "Sustainable Advantage," *Harvard Business Review*, Volume 64, September–October 1986, 53–58.
- . *Commitment: The Dynamic Theory of Strategy*, forthcoming.
- GIARINI, ORIO. *The Emerging Service Economy*. Oxford: Pergamon Press, 1987.
- GOEBEL, THEODOR. *Friedrich Koenig und die Erfindung der Schnellpresse*. Reprinted Würzburg: Schnellpressenfabrik Koenig & Bauer AG, 1956 (1883).
- GRAHAM, FRANK D. "Some Aspects of Protection Further Considered," *Quarterly Journal of Economics*, Volume 37, 1923, 199–227.
- GRAMMA, S.P.A. *Il management d'impresa nelle aziende italiane: comparazione Italia-USA-Giappone di strategia e organizzazione*. Milan, June 1988.
- GRAY, PETER H. "A Negotiating Strategy for Trade in Services," *Journal of World Trade Law*, Volume 17, September–October 1983, 337–388.
- GRUBEL, HERBERT G., AND LLOYD, P. J. *Intra-industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*. London, New York: Macmillan (distributed in the United States by Halsted Press), 1975.
- GRUBER, WILLIAM; MEHTA, DILEEP; AND VERNON, RAYMOND. "The R&D Factor in International Trade and Investment of United States Industries," *Journal of Political Economy*, Volume 75, Number 1, February 1967, 20–37.

- HABAKKUK, H. J. *American and British Technology in the Nineteenth Century*. Cambridge: Cambridge University Press, 1962.
- HALL, PETER, AND MARKUSEN, ANN, EDs. *Silicon Landscapes*. Boston: Allen & Unwin, 1985.
- HAMEL, GARY, AND PRAHALAD, C. K. "Do You Really Have a Global Strategy?" *Harvard Business Review*, Number 4, July–August 1985, 139–148.
- HANNAN, MICHAEL T., AND FREEMAN, JOHN. "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Volume 49, Number 2, April 1984, 149–164.
- HARKNESS, JON. "The Factor-Proportions Model with Many Nations, Goods and Factors: Theory and Evidence," *Review of Economics and Statistics*, Volume 65, Number 2, May 1983, 298–305.
- HAYES, ROBERT H.; WHEELWRIGHT, STEVEN C.; AND CLARK, KIM B. *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: The Free Press, 1988.
- HELPMAN, ELHANAN, AND KRUGMAN, PAUL R. *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1985.
- HINDLEY, BRIAN, AND SMITH, ALASDAIR. "Comparative Advantage and Trade in Services," *The World Economy*, Volume 7, Number 4, December 1984, 369–390.
- HIRSCH, SEEV. "The United States Electronics Industry in International Trade," *National Institute Economic Review*, Number 34, November 1965; also in Wells (1972).
- . "Technological Factors in the Composition and Direction of Israel's Industrial Exports." In *Technological Factors in International Trade*, edited by Raymond Vernon. New York: National Bureau of Economic Research, 1970.
- HIRSCHMAN, ALBERT O. *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press, 1958.
- HIRSCHMEIER, JOHANNES, AND YUI, TSUNCHIKO. *The Development of Japanese Business 1600–1980*. London: George Allen Unwin, 1981 (2nd edition).
- HLADIK, KAREN. "International Joint Ventures: An Empirical Investigation into the Characteristics of Recent U.S.-Foreign Joint Venture Partnerships." Ph.D. dissertation, Business Economics Program, Harvard University, 1984.
- HOOD, NEIL, AND YOUNG, STEPHEN. *The Economics of Multinational Enterprise*. London: Longman Group, 1979.
- HOUT, THOMAS; PORTER, MICHAEL E.; AND RUDDEN, EILEEN. "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September–October 1982, 98–108.
- HUNTINGTON, SAMUEL P. "The U.S.—Decline or Renewal?," *Foreign Affairs*, Volume 67, Number 2, 1988, 76–96.
- HYMER, STEPHEN H. "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment." Ph.D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1960. Published Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.

- IGUCHI, TOMIO. "Aggregate Concentration, Turnover, and Mobility Among the Largest Manufacturing Firms in Japan," *Antitrust Bulletin*, Volume 32, Number 4, 1987, 939-965.
- Il Giornale*. Ceramic Tile Industry Supplement to Number 35, September 19, 1988, 4.
- International Construction Week*, July 11, 1988.
- International Financial Law Review*. "Lawyers Question Foreign Offices," October 1985, 7-11.
- JACOBS, JANE. *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*. New York: Random House, 1984.
- JAIKUMAR, RAMCHANDRAN, AND BOHN, ROGER E. "The Dynamic Approach: An Alternative Paradigm for Operations Management," paper presented to Manufacturing International '88 ASME Conference Proceedings, April 1988.
- JAPAN INFORMATION PROCESSING DEVELOPMENT CENTER. *Informatization White Paper for 1988 edition*. Tokyo: JIPDEC, 1988.
- Japan Productivity Center. "International Comparison of Labor Productivity," Tokyo, February 1988.
- Jerusalem Institute of Management. *Export-led Growth Strategy for Israel*. Tel Aviv: Jerusalem Institute of Management, 1987.
- JOHANSON, JAN, AND MATSSON, LARS GUNNAR. "Internationalisation in Industrial Systems—A Network Approach." In *Strategies in Global Competition*, edited by Neil Hood and Jan-Erik Vahlne. London: Croom Helm, 1988.
- JOHNSON, CHALMERS. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrialized Policy, 1925-1975*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1982.
- JONES, RONALD W., AND KENEN, PETER B., EDS. *Handbook of International Economics*. Amsterdam, New York: North-Holland (distributed in the United States and Canada by Elsevier Science Publishing Company), 1984.
- JORGENSEN, DALE W.; GOLLOP, FRANK M.; AND FRAUMENI, BARBARA M. *Productivity and U.S. Economic Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987.
- KATOZUJIAN, M. A. "The Development of the Service Sector: A New Approach," *Oxford Economic Papers*, Volume 22, Number 3, November 1970, 362-382.
- KEEGAN, WARREN J. *Global Marketing Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989 (4th edition).
- KENNEDY, PAUL. *The Rise and Fall of the Great Powers*. New York: Random House, 1987.
- KIM, SEOK K. "Business Concentration and Government Policy." DBA dissertation, Harvard University, 1987.
- KINDLEBERGER, CHARLES P., AND AUDRETSCH, DAVID B. *The Multinational Corporation in the 1980s*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1983.
- KNICKERBOCKER, FREDERICK T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1973.

- KOGUT, BRUCE. "Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups," *Journal of International Business Studies*, Volume 15, Number 3, Fall 1984, 151-167.
- . "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains," *Sloan Management Review*, Volume 26, Number 4, Summer 1985, 15-28.
- KRISHNA, KALA. "Trade Restrictions as Facilitating Practices," Woodrow Wilson School, Princeton University Discussion Paper in Economics Number 55, 1984.
- KRUGMAN, PAUL R. "Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade," *American Economic Review*, Volume 70, Number 5, December 1980, 950-959.
- , ed. *Strategic Trade Policy and the New International Economics*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986.
- LAFAY, BRENDER, AND CHEVALLIER. "Trois expériences de spécialisation internationale: France, Allemagne, Japon." *Statistiques et Etudes Financières*, Série Orange, Number 30, 1977, 23-41.
- LANDAU, RALPH. "U.S. Economic Growth," *Scientific American*, Volume 256, Number 6, June 1988, 44-52.
- LANDES, DAVID S. *The Unbound Prometheus*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.
- LANTNER, R. *Théorie de la dominance économique*. Paris: Dunod, 1974, 315.
- LAWRENCE, PAUL R., AND LORSCH, JAY W. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- LAZONICK, WILLIAM. "Industrial Organization and Technological Change: The Decline of the British Cotton Industry," *Business History Review*, Volume 52, Number 2, Summer 1983, 195-236.
- LAZONICK, WILLIAM, AND ELBAUM, BERNARD. *The Decline of the British Economy*. Oxford, New York: Clarendon, 1986.
- LEAMER, EDWARD E. "The Leontief Paradox Reconsidered," *Journal of Political Economy*, Volume 88, 1980, 495-503.
- . *Sources of International Comparative Advantage: Theory and Evidence*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1984.
- LEIBENSTEIN, HARVEY. "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency," *American Economic Review*, Volume 56, June 1966, 392-415.
- LEIGH, BRUCE. "The Italians: The Best Europeans?" *International Management*, Volume 42, Number 5, May 1987, 24-31.
- LEMELIN, ANDRE. "Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification," *Review of Economics and Statistics*, Volume 64, November 1982, 646-657.
- LEONTIEF, WASSILY. "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined," *Economica Internazionale*, Volume 7, February 1954, 3-32.

- LEVITT, THEODORE. "The Industrialization of Services," *Harvard Business Review*, September–October 1976, 63–74.
- . "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, 92–102.
- LIEBERMAN, MARVIN. "Learning, Productivity, and U.S.-Japan Industrial Competitiveness." In *Managing International Manufacturing*, edited by Kasra Ferdows. North-Holland, 1988.
- LINDBECK, ASSAR. *Swedish Economic Policy*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1974.
- . "The Recent Slowdown of Productivity Growth," *Economic Journal*, Volume 93, 1983, 13–34.
- LINDER, STAFFAN. *An Essay on Trade and Transformation*. New York: John Wiley, 1961.
- LIST, FRIEDRICH. *The National System of Political Economy*. 1856. Translated by Sampson S. Lloyd. Reprinted London: Longman's, 1922.
- LITTLE, JANE SNEDDON. "Intra-Firm Trade: An Update," *New England Economic Review*, May–June 1987, 46–51.
- LLOYD, PETER E., AND DICKEN, PETER. *Location in Space*. London: Harper & Row, 1977.
- LODGE, GEORGE C., AND VOGEL, EZRA F., EDs. *Ideology and National Competitiveness: An Analysis of Nine Countries*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- LÖSCH, AUGUST. *The Economics of Location*. New Haven: Yale University Press, 1954.
- LUKES, JAMES J. *Competitive Assessment of the U.S. Ceramic Floor and Wall Tile Industry*. Washington, D.C.: Department of Commerce, 1983, 45–49.
- LUNDVALL, BENGT-ÅKÉ. *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg: Aalborg University Press, 1985.
- . "Innovation as an Interactive Process: User-Producer Relations," in Dosi ed., 1988.
- MAC Group, "The Effects of 1992 on Financial Services in the EEC," Special Report, March 1988.
- MACDONALD, JAMES M. "R and D and the Directions of Diversification," *Review of Economics and Statistics*, November 1985, Volume 67, Number 4, 583–590.
- MADDISON, ANGUS. *Phases of Capitalist Development*. New York: Oxford University Press, 1982.
- . "Growth and Slowdown in Advanced Capitalist Economies: Techniques of Quantitative Assessment," *Journal of Economic Literature*, Volume 25, June 1987, 649–698.
- MALMGREN, HARALD B. "Negotiating International Rules for Trade in Services," *World Economy*, Volume 8, Number 2, March 1985, 11–26.
- MARIOTTI, SERGIO, AND CAINARCA, GIAN CARLO. "The Evolution of Transaction

- Governance in the Textile-Clothing Industry," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Volume 7, Number 4, December 1986, 351-374.
- Marketing News*. "Puerto Rico Service Firms with Tax Breaks," Volume 18, October 12, 1984, 24-25.
- MARSHALL, ALFRED. *Principles of Economics*. 1890. Reprinted London: Macmillan, 1920 (8th edition).
- MASON, EDWARD S., et al. *The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980.
- MATTHEWS, KENT, AND MINFORD, PATRICK. "Mrs. Thatcher's Economic Policies, 1979-87." *Economic Policy*, Volume 2, Number 2, October 1987, 57-101.
- MATTSSON, LARS GUNNAR. "Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective." In *The Management of Strategic Change*, edited by Andrew M. Pettigrew. Oxford, New York: Basil Blackwell, 1987.
- MCADAM, BRUCE M. "The Growing Role of the Service Sector in the U.S. Economy," *U.S. Industrial Outlook*, 1985, 38-43.
- MCCLELLAND, DAVID C. *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Press, 1969.
- MCCRAW, THOMAS K., ED. *America Versus Japan*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- MEADE, JAMES E. "External Economies and Diseconomies in Competitive Situations," *Economic Journal*, Volume 62, March 1952, 54-67.
- MONOPOLKOMMISSION. Die Wettbewerbsordnung erweitern. Hauptgutachten 1986/1987. Baden-Baden, 1988.
- National Science Foundation. "The Science and Technology Resources of West Germany: A Comparison with the United States," Special Report Number 86-310, Washington, D.C., March 1986.
- . "International Science and Technology Data Update 1988, NSF89-307, Washington, D.C., 1988.
- NELSON, RICHARD R. "Research on Productivity Growth and Differences: Dead Ends and New Departures," *Journal of Economic Literature*, Volume 19, Number 3, September 1981, 1029-1064.
- NELSON, RICHARD R., AND WINTER, SIDNEY G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- The New York Times*. "Chip Makers Will Seek U.S. Aid to Spur Output," September 10, 1988, 37.
- NOMISMA, S.P.A. *L'industria delle piastrelle di ceramica nel mondo*. Sassuolo: EdiCer, 1983.
- NUKAZAWA, KAZUO. *Implications of Japan's Emerging Service Economy*. Tokyo: Keidanren, 1980.
- OHLIN, BERTIL. *Interregional and International Trade*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933.
- OHMAE, KENICHI. *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan, 1985.

- OLSON, MANCUR. *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. New Haven: Yale University Press, 1982.
- ONIDA, FABRIZIO, ED. *Innovazione, competitività e vincolo energetico*. Bologna: Il Mulino, 1985.
- Organization for Economic Cooperation and Development, "Competition and Trade Policies: Their Interaction," 1984.
- , "Main Science Technology and Indicators," 1988.
- , "Main Science Technology and Indicators," 1989.
- OS Publications. *All About M&A*, Tokyo, 1989.
- O'SULLIVAN, PATRICK. *Geographical Economics*. London: Macmillan, 1981.
- OUCHI, WILLIAM G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- OUCHI, WILLIAM G., AND BOLTON, MICHELE K. "The Logic of Joint Research and Development," *California Management Review*, Volume 30, Number 3, Spring 1988, 9-33.
- PADE, HENRIK, AND MØLLER, KIM. *Industrial Success*. Gylling, Denmark: Samfundslitteratur, 1988.
- PALMER, JOHN D. "Consumer Service Industry Exports: New Attitudes and Concepts Needed for Neglected Sectors," *Columbia Journal of World Business*, Volume 20, Spring 1985, 69-74.
- PAVITT, KEITH. *Technical Innovation and British Economic Performance*, London: Macmillan, 1980.
- . "Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory," *Research Policy*, Volume 13, December 1984, 343-373.
- . "Technological Accumulation, Diversification and Organization in UK Companies, 1945-83," DRC Discussion Paper, SPRU, University of Sussex, Brighton, 1988.
- PERLMUTTER, HOWARD V. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, Volume 4, Number 1, January-February 1969, 9-18.
- PERROUX, F. "L'effet d'entraînement: de l'analyse au repérage quantitatif," *Economie Appliquée*, Number 2-3-4, 1973, 647-674.
- PETERS, THOMAS J. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Knopf, 1987.
- PIORE, MICHAEL J., AND SABEL, CHARLES F. "Italian Small Business Development: Lessons for U.S. Policy." In *American Industry in International Competition, Government Policies and Corporate Strategies*, edited by John Zysman and Laura Tyson. Ithaca, London: Cornell University Press, 1983.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.

- . *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985a.
- . "Beyond Comparative Advantage." Working Paper. Harvard Graduate School of Business Administration, August 1985b.
- , ED. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- . "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May–June 1987, 43–59.
- PORTER, MICHAEL E., AND ENRIGHT, MICHAEL J. *Studies in National Advantage*, forthcoming.
- PORTER, MICHAEL E., AND MILLAR, VICTOR E. "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Number 4, July–August 1985, 149–160.
- PRAHALAD, C. K. "The Strategic Process in a Multinational Corporation." DBA dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1975.
- PRAHALAD, C. K., AND DOZ, YVES. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan, 1987.
- President's Commission on Industrial Competitiveness, *Global Competition: The New Reality*, the report of the President's Commission on Industrial Competitiveness, Volumes I and II, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, January 1985.
- PRESTOWITZ, CLYDE V. *Trading Places: How We Allowed Japan to Take the Lead*. New York: Basic Books, 1988.
- PRODI, ROMANO. *Modello di sviluppo di un settore in rapida crescita*. Milan: Franco Angeli, 1966, 123–127.
- PRYOR, MILLARD H. "Planning in a Worldwide Business," *Harvard Business Review*, January–February 1965, 130–139.
- RAVENSCRAFT, DAVID J., AND SCHERER, FREDERICK M. *Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987.
- Regeringens Proposition*. "Näringspolitik infor 90-talet," Volume 74, 1986–1987.
- REICH, ROBERT. "As the World Turns," *The New Republic*, May 1, 1989, 23–28.
- Republic of Korea, Economic Planning Board, *Social Indicators in Korea*, 1987.
- RIDDLE, DOROTHY I. *Service-Led Growth: The Role of the Service Sector in World Development*. New York: Praeger, 1986.
- ROMER, PAUL M. "Capital Accumulation in the Theory of Long-Run Growth," in *Modern Business Cycle Theory*, edited by Robert J. Barro. Cambridge: Harvard University Press, 1989.
- RONCACCIOLI, ANGELA. *Un'analisi empirica dell'imprenditorialità: l'industria delle piastrelle di ceramica*. Padova: CEDAM, 1986.



- RONSTADT, ROBERT C. "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U.S. Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Volume 9, Number 1, Spring-Summer 1978, 7-23.
- ROSENBERG, NATHAN. *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.
- . "Technological Interdependence in the American Economy," *Technology and Culture*, Volume 20, Number 1, January 1979, 25-49.
- ROSTOW, WALT W. *The Stages of Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1971 (2nd edition).
- ROTHBART, ERWIN. "Causes of the Superior Efficiency of USA Industry as Compared with British Industry," *Economic Journal*, Volume 56, September 1946, 383-390.
- SABEL, CHARLES F. "The Reemergence of Regional Economies: Changes in the Scale of Production," paper prepared for the Social Science Research Council, Western European Committee, August 1987.
- SADAMOTO, KUNI, ED. *Robots in the Japanese Economy*. Tokyo: Survey Japan, 1981.
- SALONER, GARTH AND FARRELL, JOSEPH. "Installed Base and Compatibility: Predation, Product Preannouncements and Innovation," *American Economic Review*, Volume 76, Number 5, 1986, 940-955.
- SAMPSON, GARY P., AND SNAPE, RICHARD H. "Identifying the Issues in Trade in Services," *The World Economy*, Volume 8, Number 2, June 1985, 171-182.
- SAPIR, ANDRÉ. "Trade in Services: Policy Issues for the Eighties," *Columbia Journal of World Business*, Volume 17, Fall 1982, 77-83.
- SCHERER, FREDERICK M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1980.
- . "Inter-Industry Technology Flows in the United States," *Research Policy*, Volume 2, Number 4, August 1982, 227-245.
- SCHMOOKLER, JACOB. *Invention and Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press, 1966.
- SCHOTT, JEFFREY J. "Protectionist Threat to Trade and Investment in Services," *World Economy*, Volume 6, Number 2, June 1983, 195-214.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.
- . *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, 1942.
- SCOTT, BRUCE R.; LODGE, GEORGE C.; AND BOWER, JOSEPH L., EDs. *U.S. Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- SEZZI, GRAZIANO. *Struttura e tendenza dell'industria italiana delle piastrelle di ceramica*. Sassuolo: Assopiastrelle, 1979.
- SHELP, RONALD K. *Beyond Industrialization: Ascendancy of the Global Service Economy*. New York: Praeger, 1981.

- . "A Service Economy," *The Journal of the Institute for Socioeconomic Studies*, Autumn 1983, Volume 8, 26–38.
- SHINOHARA, MIYOHEI. *Industrial Growth, Trade and Dynamic Patterns in the Japanese Economy*. Tokyo: University of Tokyo Press, 1982.
- SIRILLI, GIORGIO. "The Innovative Activities of Researchers in Italian Industry," *Research Policy*, Volume 13, Number 2, April 1984, 63–83.
- . "Patents and Inventions: An Empirical Study," *Research Policy*, Volume 16, Number 4, August 1987, 157–174.
- SMITH, ADAM. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 1776. New York: The Modern Library, 1937.
- SOLOW, ROBERT. "Technological Change and the Aggregate Production Function," *The Review of Economics and Statistics*, Volume 39, Number 3, August 1957, 312–320.
- SÖLVELL, ÖRJAN. "Swedish Technical Consultants: The Spearhead Effect," unpublished paper, Institute for International Business, Stockholm School of Economics, 1979.
- . "Entry Barriers and Foreign Penetrations: Emerging Patterns of International Competition in Two Electrical Engineering Industries." Ph.D. dissertation, Institute for International Business, Stockholm School of Economics, 1987. Published Stockholm: Gotab, 1987.
- SPENCE, A. MICHAEL, AND KREPS, DAVID M. "Modelling the Role of History in Industrial Organization and Competition," Working Paper #992, Harvard Institute of Economic Research, July 1983.
- Statistisches Bundesamt, *Statistisches Jahrbuch 1982 für die Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden, 1982.
- Statistisches Bundesamt, *Statistisches Jahrbuch 1987 für die Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden, 1987.
- STIGLER, GEORGE J. "The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market," *Journal of Political Economy*, Volume 59, Number 3, June 1951, 185–193.
- STOBAUGH, ROBERT B., et al. *Nine Investments Abroad and Their Impact at Home: Case Studies on Multinational Enterprise and the U.S. Economy*. Boston: Harvard Business School Division of Research, 1976.
- STOFFORD, JON J., AND WELLS, LOUIS T., JR. *Managing the Multinational Organization of the Firm and Overlap of Subsidiaries*. New York: Basic Books, 1972.
- SVEIKAUSKAS, LEO. "Science and Technology in United States Foreign Trade," *Economic Journal*, Volume 93, September 1983, 542–554.
- SWEDENBORG, BIRGITTA. *The Multinational Operations of Swedish Firms: An Analysis of Determinants and Effects*. Stockholm: Industrial Institute for Economic and Social Research, 1979.
- SYLOS LABINI, PAOLO. *Oligopoly and Technical Progress*. Cambridge: Harvard University Press, 1984 (2nd edition).
- TEDLOW, RICHARD. *Creating Mass Markets*. New York: Basic Books, 1990, forthcoming.

- TEECE, DAVID J. "Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations," *Sloan Management Review*, Volume 22, Number 3, September 1981, 3-17.
- . "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment," Working Paper IB-3, Business School, University of California at Berkeley, January 1985.
- Telesis Consultancy Group. "A Review of Industrial Policy," National Economic and Social Council, 1982, Dublin: TCG, 1983.
- THARAKAN, P. K. MATHEW, ED. *Intra-Industry Trade: Empirical and Methodological Aspects*. The Netherlands: Elsevier Science Publishers, 1983.
- THOMAS, LACY G. "Spare the Rod and Spoil the Industry: Vigorous Competition and Vigorous Regulation Promote Global Competitive Advantage: A Ten-Nation Study of Government Industrial Policies and Corporate Pharmaceutical Competitive Advantage," Columbia Business School working paper, October, 1989.
- THOMPSON, G. RODNEY, AND STOLLAR, ANDREW J. "An Empirical Test of an International Model of Relative Tertiary Employment," *Economic Development and Cultural Change*, Volume 31, Number 4, July 1983, 775-785.
- TOLEDANO, JOELLE. "A propos des filières industrielles," *Revue d'Economie Industrielle*, Volume 6, Number 4, 1978, 149-158.
- United Nations. *U.N. International Trade Statistics Yearbook, 1986*. New York: United Nations, 1988.
- United Nations Center on Transnational Corporations. *Salient Features and Trends in Foreign Direct Investment*. New York: United Nations, 1984.
- United Nations Economic Commission for Europe. *Production and Use of Industrial Robots*. New York: United Nations, 1985.
- United Nations Office of Economic Cooperation and Development, Science Resources Newsletter, Number 7, Paris, 1983.
- United States Department of Commerce. *A Competitive Assessment of the U.S. Robotics Industry*. Washington, D.C., 1987, 16-17.
- United States Office of Technology Assessment. "Trade in Services: Exports and Foreign Revenues," September 1986.
- UTILI, GABRIELLA. *Transformazione e sviluppo dell'industria italiana delle piastrelle di ceramica*. Sassuolo: EdiCer, 1983.
- UTTERBACK, JAMES M., AND ABERNATHY, WILLIAM J. "A Dynamic Model of Product and Process Innovation," *Omega*, Volume 3, 1975, 639-656.
- VAHLNE, JAN-ERIK. *Multinationals: The Swedish Case*. London: Croom Helm, 1986.
- VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE (VDA). *Annual Report 85/86*. Frankfurt, 1986, 85.
- VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN UND ANLAGENBAU (VDMA). *Fachgemeinschaft Druck-und Papiertechnik* (brochure). Frankfurt, 1986, 11.

- VERNON, RAYMOND. "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Volume 80, Number 2, May 1966, 190-207.
- . "The Location of Economic Activity." In *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, edited by John H. Dunning. London: George Allen & Unwin, 1974.
- VICKERS, JOHN S., AND YARROW, GEORGE K. *Privatization and the Natural Monopolies*. London: Public Policy Center, 1988.
- VOGEL, EZRA F. *Comeback, Case by Case: Building the Resurgence of American Business*. New York: Simon & Schuster, 1985.
- VON HIPPEL, ERIC. *Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.
- WATERMAN, ROBERT H., JR. *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*. Toronto, New York: Bantam Books, 1987.
- WEBER, ALFRED. *Theory of the Location of Industries*. Translated by Carl J. Friedrich. Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- WEINER, MARTIN J. *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850-1950*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- WELLS, LOUIS T., JR., ED. *The Product Life Cycle and International Trade*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1972.
- WILLIAMSON, OLIVER E. *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press, 1975.
- . *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan, 1985.
- WIND, YORAM; DOUGLAS, SUSAN P.; AND PERLMUTTER, HOWARD V. "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, Volume 37, Number 2, April 1973, 14-23.
- WOLF, HANS-JÜRGEN. *Schwarze Kunst: Eine Illustrierte Geschichte der Druckverfahren*. Frankfurt: Deutscher Fachverlag, 1981.
- YONEMOTO, KANJI. "Robotization in Japan," *Japan Industrial Robot Association*, February, 1987.
- YOSHINO, MICHAEL Y. *Japanese Management System: Tradition and Innovation*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1968.
- ZIKOPÓULOS, MARIANTHI, ED. *Open Doors: 1987/1988 Report on International Educational Exchange*. New York: Institute of International Education, 1988.
- ZYSMAN, JOHN, AND TYSON, LAURA, EDS. *American Industry in International Competition, Government Policies and Corporate Strategies*. Ithaca, N.Y., London: Cornell University Press, 1983.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Об авторе и его книге.....                                   | 5  |
| Предисловие.....   | 12 |
| <b>Глава 1. Потребность в новой парадигме</b> .....          | 19 |
| Противоречивые объяснения.....                               | 21 |
| Поставим правильно вопрос.....                               | 24 |
| Классические объяснения успеха в промышленности.....         | 29 |
| Потребность в новой парадигме.....                           | 30 |
| На пути к новой теории конкурентного преимущества стран..... | 37 |
| Исследование.....  | 40 |
| Расширенная концепция конкурентного преимущества.....        | 47 |

## ЧАСТЬ I

## ОСНОВЫ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 2. Конкурентное преимущество фирм в глобальных масштабах</b> ..... | 51  |
| Конкурентная стратегия.....   | 51  |
| Конкурируя на мировом рынке.....  | 72  |
| Влияние национальных условий на успех в конкуренции.....                    | 88  |
| <b>Глава 3. Детерминанты конкурентного преимущества стран</b> .....         | 90  |
| Детерминанты конкурентного преимущества страны.....                         | 92  |
| Параметры факторов.....   | 95  |
| Условия спроса.....   | 107 |
| Родственные и поддерживающие отрасли.....                                   | 122 |
| Стратегия, структура и соперничество фирм.....                              | 129 |
| Роль случая.....  | 146 |
| Роль правительства.....   | 148 |
| Детерминанты в перспективе.....   | 151 |
| <b>Глава 4. Динамика национального преимущества</b> .....                   | 153 |
| Отношения между детерминантами.....   | 154 |
| Детерминанты как система.....   | 166 |
| Кластеры конкурентоспособных отраслей.....                                  | 170 |
| Значение географической концентрации.....                                   | 176 |
| Возникновение и развитие конкурентоспособной отрасли.....                   | 180 |
| Утрата национального преимущества.....                                      | 188 |
| "Ромб" в перспективе.....   | 196 |

## ЧАСТЬ II

### ОТРАСЛИ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Глава 5. Исследование четырех конкурентных отраслей</i> .....                     | 201 |
| Производство печатных машин в Германии .....   | 202 |
| Производство медицинской контрольно-диагностической аппаратуры в США .....           | 219 |
| Производство керамики в Италии .....   | 236 |
| Японская индустрия робототехники .....   | 252 |
| <i>Глава 6. Достижение национального конкурентного преимущества в сфере услуг</i> .. | 267 |
| Растущая роль услуг в национальных хозяйствах .....                                  | 268 |
| Международная конкуренция в сфере услуг .....  | 275 |
| Отношения между сферой услуг и промышленным производством .....                      | 280 |
| Национальные конкурентные преимущества в сфере услуг .....                           | 281 |
| Анализ развития конкурентных отраслей .....  | 296 |

## ЧАСТЬ III

### СТРАНЫ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Глава 7. Модели национальных конкурентных преимуществ: победители первых послевоенных лет</i> ..... | 305 |
| Послевоенное доминирование Америки .....   | 312 |
| Устойчивая Швейцария .....   | 335 |
| Выбор Швеции .....   | 360 |
| Возобновление германского динамизма .....  | 390 |
| <i>Глава 8. Страны на подъеме: 70–80-е годы</i> .....  | 421 |
| Подъем Японии .....  | 422 |
| Подъем Италии .....  | 458 |
| На сцену выходит Корея .....   | 491 |
| <i>Глава 9. Национальные преимущества переходят к другим странам</i> .....                             | 520 |
| Утрата позиций Великобританией .....   | 521 |
| Контрасты Америки .....  | 549 |
| Перспективы послевоенного развития .....   | 578 |
| <i>Глава 10. Развитие конкурентоспособности национальной экономики</i> .....                           | 585 |
| Экономическое развитие .....   | 586 |
| Стадии развития конкуренции .....  | 586 |
| Стадии экономического развития стран в послевоенный период .....                                       | 609 |
| Перспектива послевоенного прогресса в экономике .....  | 617 |

## ЧАСТЬ IV

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Глава 11. Стратегия компаний</i> .....                            | 621 |
| Конкурентное преимущество в международном соперничестве .....        | 622 |
| Контекст, в котором действует конкурентное преимущество .....        | 629 |
| Улучшение конкурентной среды в своей стране .....                    | 638 |
| Где и как конкурировать .....  | 646 |
| Извлечение отдельных преимуществ из других стран .....               | 654 |
| В какой стране базироваться фирме .....                              | 663 |
| Роль руководства .....   | 664 |
| <i>Глава 12. Политика правительства</i> .....                        | 667 |
| Предпосылки правительственной политики в отношении промышленности .. | 669 |

|   |     |
|---|-----|
| Правительственная политика и национальное преимущество .....                                    | 677 |
| Воздействие правительства на факторные условия .....  | 678 |
| Воздействие правительства на условия спроса .....   | 698 |
| Воздействие правительства на родственные и поддерживающие отрасли .....                         | 710 |
| Воздействие правительства на стратегию, структуру и соперничество фирм ...                      | 714 |
| Правительственная политика и этапы конкурентного развития .....                                 | 731 |
| Целевая политика .....  | 734 |
| Правительственная политика в развивающихся странах .....  | 736 |
| Роль правительства .....  | 743 |
| <b>Глава 13. Ключевые национальные экономические проблемы</b> .....                             | 746 |
| Корея .....   | 748 |
| Италия .....  | 754 |
| Швеция .....  | 762 |
| Япония .....  | 767 |
| Швейцария .....   | 776 |
| Германия .....  | 779 |
| Великобритания .....  | 783 |
| США .....   | 787 |
| Экономические задачи отдельных стран на перспективу .....                                       | 798 |
| Эпизод .....  | 799 |
| <i>Приложение А.</i> Методика составления кластерных схем .....                                 | 803 |
| <i>Приложение В.</i> Дополнительные данные о состоянии национального торгового<br>оборота ..... | 810 |
| Примечания .....  | 839 |
| Список использованной литературы .....  | 877 |

Монография

Портер Майкл

## МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Редактор *Э.В. Нестеренко*

Оформление художника *И.М. Герель*

Художественный редактор *С.С. Водичиц*

Технический редактор *Г.В. Лазарева*

Корректоры *Л.Ф. Крылова, Э.С. Казанцева*

ИБ № 1840

Подписано в печать 19.11.93. Формат 70 x 100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура "Пресс—Роман". Печать офсетная.  
Усл.печ.л. 72,24. Усл.кр-отт. 73,53. Уч.-изд.л. 69,67. Тираж 10 000 экз. Заказ № 386. Изд. № 19-э/92.

Издательство "Международные отношения"

107078, Москва, Садовая-Спасская, 20

Отпечатано с готового оригинал-макета издательства "Международные отношения"  
в Тульской типографии, 300600, г. Тула, проспект Ленина, 109