

# МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАН



## МАЙКЛ ПОРТЕР

Майкл Портер

**Международная  
конкуренция. Конкурентные  
преимущества стран**

«Альпина Диджитал»

1990

## **Портер М.**

Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран  
/ М. Портер — «Альпина Диджитал», 1990

О новых, более активных и конструктивных ролях государства и бизнеса в погоне за конкурентоспособностью и процветанием. О том, как правительство может влиять на все грани «ромба» и тем самым обеспечивать или, наоборот, губить на корню национальную конкурентоспособность. Как нации добиваются процветания и благополучия в глобальной экономике? Чтобы выяснить это, Майкл Портер провел фундаментальное исследование. На протяжении четырех лет он изучал десять наиболее значимых экономических игроков мира. Автор проанализировал множество характеристик и факторов и представил доказательства того, что традиционные сравнительные преимущества, такие как наличие природных ресурсов и дешевой рабочей силы, более не являются основными источниками благополучия стран. Работа Портера стала классикой и повлияла на стратегии развития крупнейших бизнесов и организаций.

© Портер М., 1990

© Альпина Диджитал, 1990

## Содержание

Предисловие АО «Русатом Оверсиз»	6
Об авторе и его книге	8
Введение к изданию 1998 года	14
Применение идей в теории и на практике	17
книга затрагивает чувствительные струны	20
Повестка дня на будущее	22
Предисловие автора	24
1. Потребность в новой парадигме	31
Противоречивые объяснения	33
Поставим правильно вопрос	36
Классические объяснения успеха в промышленности	42
Потребность в новой парадигме	44
Изменения в характере конкуренции	45
Ускользающие преимущества	47
Ключи к новому объяснению	47
На пути к новой теории конкурентного преимущества стран	51
Исследование	54
Выявление успешных отраслей в национальной экономике	55
История успешных отраслей	59
Расширенная концепция конкурентного преимущества	62
Часть I	64
2. Конкурентное преимущество фирм в глобальных масштабах	64
Конкурентная стратегия	64
Структурный анализ отраслей	65
Позиция в отрасли	68
Источники конкурентного преимущества	71
Как создается преимущество	75
Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли	77
Заметить новое и внедрить его	78
Удерживать преимущество	79
Конец ознакомительного фрагмента.	83

# Майкл Портер

## Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран

*Первое издание осуществлено издательством «Международные отношения»*

Руководитель проекта *М. Султанова*

Дизайн обложки *Л. Бенициша*

Корректоры *И. Астапкина, И. Панкова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Michael E. Porter, 1990

The original publisher is Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.

© Перевод на русский язык Квасюка И. В., Комиссарова Д. С., Комиссарова С. Д., Калыгина И. В., Каменновой И. Е., Коровкиной М. Е., Звенигородской М. Э., Михневича К. П., 1993

© Предисловие В. Д. Щетинина

© Оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

*Деборе*

## Предисловие АО «Росатом Оверсиз»

Современную экономическую теорию невозможно представить без учения Майкла Портера о международной конкуренции. Его модель ромба, кластерный подход к анализу производительности как ключевого фактора конкурентоспособности принесли экономисту-классику всемирную популярность не только в академических, но и в бизнес-кругах.

Концепция М. Портера объединяет макро-, мезо- и микроуровни анализа, что исключительно релевантно развитию национальных ядерных энергетических программ (ЯЭП). Страны – традиционные участники и новички «атомного клуба» – объединяет их потребность в устойчивом экономическом, энергетическом, экологическом и научно-техническом развитии. Реализация ЯЭП привлекательна возможностью получить «в одном пакете» все указанные бонусы для национального благосостояния.

Особенности мирового рынка сбыта новых проектов АЭС привели к необходимости формирования концепции интегрированных продаж АЭС, которая впервые зародилась в России. «Интегрированная продажа» индивидуально адаптируется под конкретного заказчика («кастомизируется») и может включать в себя широкий перечень услуг (поставку АЭС «под ключ», услуги в области ядерного топливного цикла, обслуживание и эксплуатацию, развитие национальной ядерной инфраструктуры и подготовку кадров, локализацию и трансфер технологий, финансирование). Интегрированные продажи АЭС носят масштабный и долгосрочный характер: они охватывают сотни участников (национальных и международных ведомств и организаций) и могут занимать период до ста лет. Интегрированные продажи можно назвать «производной» национальной дорожной карты развития ЯЭП. Изучая потребности страны – реципиента АЭС, Росатом предлагает покупателю АЭС наиболее подходящее решение по каждому пункту дорожной карты страны-партнера.

Задачу по разработке оптимальных для всех сторон структуры и графика интегрированных продаж АЭС можно считать многофакторной и оптимизационной, итоговый пакет формируется на протяжении многих итераций переговоров на правительственном и бизнес-уровнях.

Ключевым для интегрированных продаж АЭС является слаженное взаимодействие всех составляющих модели ромба М. Портера. В этом марафонском забеге лидерство предопределяется всеми гранями ромба, эволюционировавшими десятилетиями. Нельзя забывать и о пассивности: Росатом как эпицентр атомного кластера призван играть проактивную роль, постоянно совершенствуя как собственный продукт во всей его многогранности, так и выдвигая предложения по развитию смежных институтов, непосредственно влияющих на элементы интегрированных продаж.

Майкл Портер – гениальный в своей системной проницательности – предложил высокопроизводительный методологический инструмент анализа и развития, отвечающий всем потребностям атомной энергетической отрасли. «Международная конкуренция» должна стать настольной книгой для практикующих атомщиков любого профиля: управленцев, инженеров, экономистов.

В условиях современного рынка успех и лидерство являются переменными, поддержание которых напрямую зависит от модели развития, принимаемой компанией. Пассивное стремление сохранить статус-кво на фоне других конкурентов и статичное созерцание стремительных рыночных изменений на практике лишают любого игрока возможности закрепить за собой доминирующее положение. Динамичность рынка диктует его субъектам необходимость постоянного качественного развития, стимулирует разработку и внедрение новых подходов к осуществлению деятельности.

Так, государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» по праву может называться одним из лидеров глобальной ядерной отрасли, занимая ведущие позиции в мире

по количеству одновременно сооружаемых АЭС за рубежом, объему генерируемой атомной электроэнергии, запасам урана и другим индикативным показателям, при этом ключом успеха является непрестанная работа с вызовами насыщенного рынка высоких технологий в области энергетики и систематический анализ внутренних резервов для обеспечения непрерывного роста.

Ядерная отрасль является наглядной иллюстрацией стремительно развивающегося рыночного пространства, характеризуемого высокими требованиями клиентов к качеству конечного продукта. Объективно отмечено, что атомная энергетика в последние годы испытала ряд серьезных ударов: мировой финансовый кризис, активное развитие технологий по добыче природного и сланцевого газа и, конечно же, авария в Японии. Это повлияло на все аспекты атомного энергетического рынка, но отрасль в целом стала только сильнее. Возникла необходимость адаптировать значительно более жесткие «пост-фукусимские» требования заказчиков к безопасности, научиться противостоять вновь проявившейся фобии на атомные проекты, эффективно работать в условиях обострившейся конкурентной борьбы, гонки дизайнов АЭС, коммерческих условий и комплексности предложений, а также все более жестких инструментов влияния на заказчика и появления альтернативных энергетических проектов от возобновляемых источников энергии до экспансии сланцевой революции, которая набирает все большие обороты по всему миру. В подобной среде наиболее эффективным подходом к развитию деятельности для компании является именно культивация идеи постоянного совершенствования и повышения рыночной гибкости.

Книга М. Портера, которую вы держите в своих руках, видится манифестом современных принципов эффективного и жизнеспособного развития компании в условиях динамичных рыночных изменений и комплексной экономической ситуации. В растущем потоке новых бизнес-концепций выбор качественного источника структурированных знаний о том, как не только «удержаться на плаву», но и «поднять паруса», – это, пожалуй, самое важное решение для любого современного менеджера, нацеленного не на процесс, а на результат.

*Команда менеджеров АО «Росатом Оверсиз»  
Госкорпорация «Росатом» – Корпорация Знаний*

## 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 Free Press. И для этого были свои основания: личность автора и предмет исследования.

*О личности автора.* После выхода в издательстве Free Press 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 непогрешимыми 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 общечивилизационной 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 изначальное 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. Многие зависят 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», то есть алмаз, бриллиант). Это хороший 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 эконо-

мике 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 кинофильмов 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, «проеданием» 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 благотельные 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 отвыкнуть. 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 прямотаки 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 неперемных 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 решаема в интересах совершенствования национальной экономики: есть и теоретические 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, сде-

вать 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 заветаны 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 внутреннюю пружину 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 Портера 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,  
1993 год*

## Введение к изданию 1998 года

В своей книге «Международная конкуренция» (1990 г.) я предпринял попытку объяснить источники устойчивого процветания в современной глобальной экономике. Тогда как книга рассматривает этот вопрос на уровне стран, та же парадигма может быть применена на уровне отдельных регионов и даже городов. Хотя традиционно научные изыскания и политика в значительной степени сосредоточены на макроэкономических условиях для роста и процветания, я поставил в центр моего внимания микроэкономический фундамент. И, в отличие от большинства публикаций, где центральным действующим лицом выступает правительство, я стремился подчеркнуть роль, которую играют компании.

Я утверждаю, что национальное благосостояние определяется продуктивностью или стоимостью, создаваемой в расчете на один рабочий день, доллар инвестированного капитала и единицу задействованных национальных физических ресурсов. Корни продуктивности лежат в национальной и региональной конкурентной среде, модель которой графически можно представить в форме «ромба» с четырьмя гранями, или детерминантами (метафора «ромба» стала стандартно использоваться для описания моей теории). «Ромб» отражает такие многочисленные факторы, как информация, стимулы, конкурентное давление, доступ к поддерживающим компаниям, институтам, инфраструктуре и резервам знаний и трудовых ресурсов в данной местности, которые поддерживают продуктивность и рост продуктивности в конкретных областях.

Я назвал эту книгу «Международная конкуренция: Конкурентное преимущество стран», чтобы сделать акцент на важном различии между собственной более широкой концепцией конкурентного преимущества как источника благосостояния и идеей сравнительного преимущества, которая на протяжении многих лет доминирует в объяснении и анализе международной конкуренции. Сравнительное преимущество, как оно понимается, опирается на обеспеченность такими ключевыми факторами, как трудовые ресурсы, природные ресурсы и капитал. Я же утверждаю, что в условиях глобализации экономики вклад этих факторов становится все менее и менее значимым. Кроме того, конкурентоспособность не определяется размером страны или ее военной мощью, поскольку ни то, ни другое не является решающим для продуктивности. Вместо этого процветание зависит от создания деловой среды, (наряду с поддерживающими институтами), которая позволяет стране продуктивно использовать и совершенствовать указанные факторы.

Начиная с середины 1980-х годов, когда я был членом Президентской комиссии по промышленной конкурентоспособности при правительстве президента Рональда Рейгана, у меня росла убежденность в том, что непонимание различий между сравнительным преимуществом и новым конкурентным преимуществом стран является одной из коренных причин проблем в экономическом развитии. Простое использование имеющихся ресурсов или привлечение дополнительных ресурсов недостаточно для того, чтобы обеспечить процветание. Не позволяет достичь этого и перераспределение национального богатства между заинтересованными группами.

Согласно моей теории, конкурентоспособность и процветание не являются игрой с нулевой суммой. Многие страны могут одновременно повышать свою продуктивность, а вместе с ней и свое благосостояние. Тем не менее повышение благосостояния не есть гарантированный процесс. Неспособность устойчиво повышать продуктивность в экономике вследствие неправильной политики, недостаточных инвестиций или же по другим причинам может сделать поддержание заработной платы и национального дохода на прежнем уровне, не говоря уже об их росте, весьма затруднительным.

В современной глобальной экономике процветание страны есть результат ее выбора. Конкурентоспособность больше не является уделом только лишь стран с благоприятным наследством. Страна выбирает процветание, если она организует свою политику, законы и институты вокруг продуктивности. Страна выбирает процветание, если она развивает возможности всех своих граждан и инвестирует в такого рода специализированную инфраструктуру, которая позволяет бизнесу быть эффективным. Страна выбирает бедность или ограничивает свое благосостояние, если она позволяет своей политике подрывать продуктивность бизнеса. Она ограничивает свое благосостояние, если не делает ставку на развитие высококвалифицированных трудовых ресурсов. Она ограничивает свое благосостояние, если успех в бизнесе больше зависит от семейных связей или государственных концессий, нежели от его продуктивности. Война или неэффективное правительство могут пустить былое процветание под откос, но, как правило, то и другое находится под коллективным контролем граждан.

Продуктивность и конкурентное преимущество в экономике требуют специализации. В книге «Международная конкуренция» я представляю концепцию кластера или группы взаимосвязанных компаний, поставщиков, смежных отраслей и специализированных институтов, работающих в определенной области и сосредоточенных в одной географической местности. Феномен агломерации фирм уже давно признан в таких научных дисциплинах, как экономическая география и регионалистика. Тем не менее этот феномен рассматривается довольно узко и никак не связывается с международной конкуренцией, где на передний план выводятся такие детерминанты, как глобальная доступность ресурсов и снижение транспортных расходов, устраняющие необходимость в расположении компаний рядом с источниками снабжения или крупными рынками. Связь между феноменом агломерации и продвинутой взглядом на конкуренцию и стратегию еще предстоит изучить, как и его, казалось бы, парадоксальную роль в нынешние времена, когда географическое расположение зачастую рассматривается как все менее важный фактор.

В своей книге «Международная конкуренция» я постарался преодолеть эти пробелы. В ней объясняется, как кластеры способствуют не только снижению операционных издержек и повышению эффективности, но и улучшению стимулов и созданию общественных активов в виде информации, специализированных институтов и репутации, помимо прочего. Что еще более важно, кластеры способствуют инновациям и ускоряют рост продуктивности. Они также облегчают создание новых компаний и видов бизнеса. Эта важная роль местонахождения в условиях продвинутой конкуренции не идет вразрез с глобализацией; в действительности глобализация делает такое географическое преимущество еще более значимым в результате устранения искусственных барьеров для торговли и инвестиций и аннулирования преимуществ, создаваемых традиционными факторами. Компаниям больше не нужно располагаться рядом с источниками сырья или рынками; они могут выбирать лучшее месторасположение с точки зрения продуктивности динамизма.

В этой книге я выступаю за новые, более активные и конструктивные роли государства и бизнеса в погоне за конкурентоспособностью и процветанием. Что касается роли правительства, то традиционные различия между подходами невмешательства и вмешательства сегодня устарели. Правительство в первую очередь должно стремиться к созданию такой среды, которая поддерживает рост продуктивности. Это подразумевает минималистскую роль государства в одних областях (например, торговые барьеры, ценообразование) и активную роль в других (например, поощрение конкуренции, обеспечение высокого качества образования и профессиональной подготовки). Правительство может влиять на все грани «ромба», и это влияние позволяет составить наиболее правильное и точное представление о роли правительства в обеспечении национальной конкурентоспособности, вместо того чтобы считать, что оно вольно поступать так, как ему заблагорассудится.

Правительство должно стремиться к улучшению деловой среды во многих отношениях. Однако это не должно достигаться путем ограничения конкуренции или снижения стандартов безопасности и воздействия на окружающую среду. Такая «помощь» только тормозит развитие конкурентоспособности за счет инноваций и замедляет рост продуктивности.

Искусственные различия между социальной и экономической политикой должны уйти в прошлое, поскольку то и другое неразрывно связано между собой в формировании среды для успешной конкуренции в продуктивности. Образованные граждане, имеющие хорошее здоровье и работающие в безопасных условиях, – залог высокой производительности. Теория «ромба» предусматривает позитивную и конструктивную роль практически для всех национальных институтов в деле обеспечения высокой конкурентоспособности страны, включая школы, университеты, нормотворческие органы, сообщества потребителей, профессиональные сообщества, судебную систему и т. д. Все они играют определенную роль в создании условий для устойчивого роста продуктивности.

Для компаний центральное послание этой книги состоит в том, что многие из их конкурентных преимуществ находятся за пределами самих компаний и связаны с их географическим расположением и отраслевыми кластерами. Это включает в повестку дня компаний многие вопросы, которые, по большому счету, не рассматриваются в литературе по менеджменту. Наряду с правительством частный сектор также должен играть роль в инвестировании в определенные общественные активы или блага, находящиеся в той или иной географической местности. В этой книге также приводятся доказательства в пользу более значимой и активной роли отраслевых ассоциаций и других деловых институтов в осуществлении таких инвестиций.

В более широком смысле существует неизбежная взаимозависимость между правительством и бизнесом в деле роста национальной конкурентоспособности. Необходим постоянный диалог, призванный устранять преграды, снижать ненужные затраты на ведение бизнеса и создавать соответствующие факторы, информацию и инфраструктуру. Напряженность, недоверие и патернализм, характерные для отношений между государством и бизнесом во многих странах, представляют собой скрытые издержки ведения бизнеса и в высшей степени контрпродуктивны.

## Применение идей в теории и на практике

Распространение идей – процесс, который зачастую может занять десятилетия, особенно в тех случаях, когда теория не вписывается в рамки устоявшейся традиции. Книга «Международная конкуренция» со своим микроэкономическим подходом к конкурентоспособности и экономическому развитию, как раз попадает в эту категорию.

Лично я убежден в том, что подлинное познание в общественных науках предполагает не только разработку теории, но и усилия по переводу этой теории в практику. Еще до выхода этой книги мне выпала честь лично возглавлять масштабные национальные программы по исследованию экономической политики в Новой Зеландии (начиная с 1989 г.)<sup>(1)</sup>, Канаде (1990 г.)<sup>(2)</sup> и Португалии (1991 г.)<sup>(3)</sup>. Процесс конструктивных изменений и дебаты успешно продолжаются во всех трех странах по сей день<sup>(4)</sup>. Данная книга опирается на исследование десяти стран, занимающих важное место в мировой торговле. Она дала начало национальному диалогу и породила поток дальнейших публикаций в этом направлении в таких странах, как Швеция, Дания, Швейцария, Германия и Корея<sup>(5)</sup>. Серьезные аналитические исследования, рассматривающие применение моей теории «ромба» в развитых экономиках, были осуществлены без моего непосредственного участия в Норвегии<sup>(6)</sup>, Финляндии<sup>(7)</sup>, Нидерландах<sup>(8)</sup>, Гонконге<sup>(9)</sup> и ряде других стран. Аналогичные исследования имели место на уровне различных административно-территориальных единиц, таких как отдельные штаты, провинции и автономные регионы<sup>(10)</sup>. Эти идеи обсуждались и сыграли роль в формировании политики многих других развитых стран и регионов, в которых не было предпринято соответствующих формальных проектов.

Изложенные в этой книге принципы находят широкое применение и в развивающихся странах. С тем чтобы углубить свои знания о более ранних стадиях экономического развития, я осуществил крупный исследовательский проект вместе со своими коллегами из Индии<sup>(11)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> M.E. Porter with G.T. Crocombe and M.J. Enright, *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*, Oxford University Press, Auckland, 1991.

<sup>(2)</sup> M.E. Porter with Monitor Company, *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*, Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services, Ottawa, Canada, 1992. See also M.E. Porter and J.H. Armstrong, unpublished working paper, September 1997.

<sup>(3)</sup> M.E. Porter with Monitor Company, "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal," Forum Para a Competitividade, Lisbon, Portugal, 1994.

<sup>(4)</sup> See, for example, M.E. Porter and J.H. Armstrong, «Canada Revisited,» unpublished working paper, August 1997.

<sup>(5)</sup> M.E. Porter with O. Sölvell and I. Zander, *Advantage Sweden*, Norstedts Förlag AB, Stockholm, SWEDEN, 1991; *Vækst og dynamik i dansk erhvervsliv*, H. Pade (editor), J.H. Schultz Information A/S, København, Denmark, 1991; *Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches Konzept für die Schweiz* (International Competitive Advantage: A New Strategie Concept for Switzerland), with Silvio Borner, Rolf Weder, and Michael J. Enright, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1991; C. van der Linde, *Deutsche Wettbewerbsvorteile*, Econ, Düsseldorf, Wein, New York, Moscow, 1992; *Korean Competitiveness: A Shortcut to an Advanced Nation*, Dong-Sung Cho, 1992.

<sup>(6)</sup> M.E. Porter, «Applying the Competitive Advantage of Nations Paradigm to Norway,» in PRAKTISK ØKONOMI & LEDELSE; ET KONSURRANSEDYK-TIGNORGE, Number 1, February 1993, Bedriftsøkonomens Forlag A/S, Oslo, Norway.

<sup>(7)</sup> «Finnish Industrial Clusters,» in *National Industrial Strategy for Finland*, Ministry of Trade and Industry in Finland, Industry Department, 1993; *Advantage Finland: The Future of Finnish Industries*, Hannu Hernesniemi, Markku Lammi, and Pekka Ylä-Anttila, ETLA, Taloustieto Oy, Helsinki 1996; *Finland: A Knowledge-Based Society*, Science and Technology Policy Council of Finland, EDITA, Helsinki, Finland, 1996.

<sup>(8)</sup> F.A.J. van den Bosch and A.P. de Man (eds.), *Perspective on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston/ Dordrecht/London, 1997.

<sup>(9)</sup> M. J. Enright, E.E. Scott, and D. Dodwell, *The Hong Kong Advantage*, Oxford University Press, New York, 1997.

<sup>(10)</sup> For example, see M.E. Porter and Monitor Company, *The Competitive Advantage of Massachusetts*, Office of the Secretary of State, Boston, MA, 1991; «The Competitive Advantage of Euskadi,» Monitor Company, Cambridge, MA, 1992; and *The Quebec Industrial Atlas*, produced by P. Gagné and M. Lefèvre with the cooperation of G. Tremblay, Publi-Relais, Montréal, 1993.

<sup>(11)</sup> M.E. Porter with P. Ghemawat and U. Srinivasa Rangan, «A New Vision for Indian Economic Development: The Corporate

Эта книга также помогла инициировать значимые национальные проекты или исследования на Бермудских островах, в Боливии, Ботсване, Болгарии, Эстонии<sup>{12}</sup>, Колумбии, Сальвадоре, Перу, Южной Африке, Татарстане, Венесуэле<sup>{13}</sup> и ряде других стран.

Кластер становится новым способом мышления в экономике и организации усилий в области экономического развития. Успешные кластерно-ориентированные инициативы, охватывающие значительную часть экономики, были реализованы или в настоящее время реализуются в Аризоне, Калифорнии, Каталонии, Квебеке, Коннектикуте, Коста-Рике, Марокко, Массачусетсе, Миннесоте, Нидерландах, Норвегии, Огайо, Орегоне, Северной Каролине, Шотландии, Чиуауа и других регионах и странах.

Идеи, содержащиеся в книге «Международная конкуренция», сегодня начинают применяться даже на уровне городов и городских регионов<sup>{14}</sup>. Более того, я расширил эти идеи применительно к вопросу экономического развития проблемных городских районов<sup>{15}</sup>. Я считаю, что такие проблемы носят в одинаковой степени экономический и социальный характер, и, следовательно, реализация продуманной экономической стратегии позволит существенно повысить эффективность широкого спектра других программ. Вместо того чтобы рассматривать подобные районы как неблагоприятные для бизнеса, мы должны переориентировать наше мышление на поиск потенциальных конкурентных преимуществ проблемных городских районов в масштабах общей городской экономики. Таким образом, эта работа дала начало соответствующим исследованиям во многих городах США и инициировала активный диалог о новых направлениях в городской политике<sup>{16}</sup>.

В последнее время представленные в этой книге идеи начали применяться к группам соседствующих стран. Большинство существующих на сегодняшний день региональных инициатив (например, Mercusor, NAFTA) сосредоточены преимущественно на создании в регионе зоны свободной торговли и инвестиций, что, безусловно, является достойной целью. Между тем теория «ромба» предлагает парадигму нового систематического подхода к развитию регионов, где сотрудничество между соседними странами может повышать продуктивность национальной деловой среды. Дело в том, что «ромб» включает в себя важные внешние факторы, пересекающие национальные границы, такие как взаимосвязанность транспортных систем, согласованность таможенных процедур и стратегии по улучшению общественной безопасности. Начиная с 1994 года я работаю вместе с правительствами стран Центральной Америки над разработкой такого регионального экономического плана<sup>{17}</sup>. Совсем недавно аналогичный проект был начат на Ближнем Востоке с участием национальных команд из Египта, Израиля, Иордании и Палестинской автономии, и к ним готовятся присоединиться другие страны. Тот факт, что эта инициатива продолжается, несмотря на серьезные политические потрясения в регионе, является наглядным доказательством того, что экономика помогает найти общий язык.

---

Agenda,» working paper, October, 1995; M. Porter with P. Ghemawat and U. Srinivasa Rangan, «A New Vision for Indian Economic Development,» working paper, March 1995.

<sup>{12}</sup> J. Hyvärinen and J. Borsos, *Emerging Estonian Industrial Transformation: Towards a Dual Industrial Strategy for Estonia*, Taloustieto Oy, Helsinki, 1994.

<sup>{13}</sup> *Venezuela: The Challenge of Competitiveness*, Michael J. Enright, Antonio Francés, and Edith Scott Saavedra, St. Martin's Press, New York, 1996.

<sup>{14}</sup> See, for example, R.M. Smit, «Rotterdam seen through Porter-colored glasses,» in F.A.J. van den Bosch and A.P. de Man (eds.), *Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, 1997.

<sup>{15}</sup> «The Competitive Advantage of the Inner City,» *Harvard Business Review*, May-June 1995; «New Strategies for Inner-City Economic Development,» *Economic Development Quarterly*, Volume 11, Number 1, Sage Periodicals Press, February 1997.

<sup>{16}</sup> A new organization, the Initiative for a Competitive Inner City, has been founded to pursue this agenda. A full bibliography of its research is available from the author.

<sup>{17}</sup> The Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development has been established at INCAE, the region's leading school of business, economics, and government, to support this effort. See «Project Overview and

Что же касается реализации моих идеи в плоскости теории и научных знаний, то в настоящее время концепция продуктивности легла в основу общепринятого определения конкурентоспособности, а роли географического расположения стало придаваться все большее значение. Книга «Международная конкуренция» способствовала возрождению интереса к экономической географии.

Эта книга дала начало растущему потоку публикаций, посвященных применению ее идей на различных географических уровнях. Растет число исследований, тестирующих изложенные в данной книге принципы статистически, с обнадеживающими результатами<sup>{18}</sup>. Популярным предметом научных изысканий стали и кластеры; в 1997 году были проведены две международные конференции на эту тему<sup>{19}</sup>. Теоретики маркетинга развивают новое направление – маркетинг местностей (*marketing of locations*)<sup>{20}</sup>, а Всемирный банк включил развитие кластеров в свою основную стратегию. Также из данной книги вырос поток работ, изучающих отношения между конкурентоспособностью и качеством среды, что между тем и другим может существовать непосредственная взаимосвязь<sup>{21}</sup>. Это поднимает интересные и требующие дальнейшего изучения вопросы о том, какие подходы к созданию среды должны применяться государством и бизнесом в развивающихся странах, а также ряд других важных вопросов. Наконец, еще одна значимая работа, вдохновленная моей книгой – «Бороздим океаны» (*Plowing the Sea*) Фэрбенкса и Линдси, – описывает трудности и ловушки, с которыми могут столкнуться развивающиеся страны при попытке применить новую теорию конкурентоспособности на практике<sup>{22}</sup>. Эта область исследований имеет большое значение.

---

<sup>{18}</sup> Update,» Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development, INCAE, Costa Rica, August 1997.

<sup>{19}</sup> L.G. Thomas, «Industrial Policy and International Competitiveness in the Pharmaceutical Industry,» in *Competitive Strategies in the Pharmaceutical Industry*, R.B. Helms (ed.), American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1996; A. Shleifer, E. Glaeser, H. Kallal, and J. Scheinkman, «Growth in Cities,» *Journal of Political Economy*, December 1992; V. Henderson, A. Kuncoro, and M. Turner, «Industrial Development in Cities,» *Journal of Political Economy*, 1995.

<sup>{20}</sup> For a bibliography of literature and cluster initiatives, see «Clusters and Competition: The New Agenda for Companies, Governments, and Institutions,» in *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press, Boston, forthcoming, 1998.

<sup>{21}</sup> P. Kotier, S. Jatusripitak, S. Maesincee, and S. Jatusri, *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, The Free Press, New York, 1997.

<sup>{22}</sup> M.E. Porter and C. van der Linde, «Green and Competitive: Ending the Stalemate,» *Harvard Business Review*, September-October 1995; M.E. Porter and C. van der Linde, «Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship,» *The Journal of Economic Perspectives*, Volume 9, Number 4, Fall 1995; S. Schmidheiny with the Business Council for Sustainable Development, *Changing Course: A Global Perspective on Development and the Environment*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts/London, England, 1992; A.B. Jaffe, S. Peterson, P. Portney, and R.N. Stavins, «Environmental Regulation and International Competitiveness: What Does the Evidence Tell Us,» draft, January 13, 1994; W. Oates, K.L. Palmer, and P. Portney, «Environmental Regulation and International Competitiveness: Thinking about the Porter Hypothesis,» Resources for the Future Working Paper 94-02, 1993; R. Schmalensee, «The Costs of Environmental Regulation,» Massachusetts Institute of Technology, Center for Energy and Environmental Policy Research Working Paper 93-015, 1993; T. Panayotou and J.R. Vincent, «Environmental Regulation and Competitiveness,» *The Global Competitiveness Report 1997*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 1997.

## **книга затрагивает чувствительные струны**

Такое радующее меня внимание к книге «Международная конкуренция» связано с рядом причин. Во-первых, книга появилась в то время, когда практически каждая страна столкнулась с ужесточающейся конкуренцией. Торговые барьеры рушатся, рынки открываются. Социализм исчез с мировой сцены (Советский Союз распался в 1991 году, а в 1992 году Китай взял курс на экономические реформы). Страны начали перемещать фокус с международной политики на улучшение благосостояния своих граждан. Сегодня эти тенденции продолжают в полную силу.

Как процветающие, так и погрязшие в нищете, страны и регионы по всему миру принялись искать пути к успешному выживанию в новых условиях. Книга «Международная конкуренция» предложила им систематический и доказавший свою работоспособность подход к пониманию конкурентоспособности и ее улучшению. Особенно радушный прием эта книга получила среди практиков в правительственных и деловых кругах, искавших руководство по вопросам, не рассматриваемым в большинстве теоретических работ.

Несмотря на значительный прогресс, достигнутый в понимании макроэкономической стороны конкурентоспособности и экономического развития, росло признание того, что макроэкономическая реформа является необходимым, но недостаточным условием. В равной степени, или даже еще более важными являются микроэкономические основы развития, которые кроются в характере корпоративных стратегий, а также в государственных институтах, инфраструктуре и политике, образующих среду, в которой конкурируют компании. Моя книга заполняет этот пробел, будучи сосредоточенной на микроэкономической стороне конкурентоспособности. Она помогает ответить на вопрос: что дальше? Что делать после того, как проведены макроэкономические реформы и достигнута макроэкономическая стабилизация – центральный вопрос, стоящий перед многими правительствами.

Эта книга предлагает способ преодоления разрыва между бизнесом и правительством в решении проблемы конкурентоспособности. Представляя более сложный и структурированный подход к конкуренции, она содержит набор идей и примеров, являющихся гораздо более убедительными для компаний. Традиционно доминирующим подходом правительственных кругов за пределами макроэкономической политики была весьма спорная по своей сути промышленная политика, предполагающая государственное вмешательство с целью влияния на результаты конкуренции. Промышленная политика была основана на чрезвычайно упрощенной и спорной точке зрения на конкуренцию, где решающее значение имели масштаб и себестоимость. В странах, наиболее активно реализующих промышленную политику, – Франции, Японии и Корее – возникли серьезные трудности, которые породили весомые сомнения в эффективности такой политики и ее основных методов, таких как нацеливание, субсидирование и сотрудничество. Компании весьма скептически относились к способности правительства предугадать рынки и вытекающей из этого промышленной политике и стремились найти другие подходы.

Книга «Международная конкуренция» отвергает промышленную политику. Все кластеры могут поддерживать процветание, если они могут быть продуктивными. Вместо того чтобы нацеливаться на отдельные отрасли, правительство должно сосредоточить внимание на существующих в стране и развивающихся новых кластерах. Правительство не должно вмешиваться в процесс конкуренции – его роль заключается в создании среды, способствующей продуктивности, например, через повышение качества и эффективности факторов производства и инфраструктуры и формирование политики и регуляторного контекста, которые стимулируют развитие и инновации. Тогда как промышленная политика ориентирована на нарушение свободы конкуренции в пользу той или иной отрасли или местности, теория «ромба»

ставит целью устранение препятствий на пути к росту продуктивности. И тогда как промышленная политика считает международную конкуренцию игрой с нулевой суммой, теория «ромба» рассматривает ее как игру с положительной суммой, в которой повышение продуктивности стран будет вести к расширению рынка, и все страны смогут достичь процветания, если встанут на путь роста продуктивности и инноваций.

Эта книга также предлагает основу для конструктивного диалога о возможных путях улучшения деловой среды. Наиболее мощной оказалась концепция кластеров. Она не только привела к формированию нового экономического мышления, но и стала действенным средством катализировать изменения. В отличие от традиционных классификаций, таких как отраслевые или секторные, которые ассоциируются с государственным вмешательством и субсидированием, концепция кластеров ставит в центр внимания продуктивность и связи между компаниями. Концепция кластеров помогает правительствам и государственным структурам, компаниям, поставщикам и местным институтам объединиться вокруг общей – конструктивной и чрезвычайно актуальной – повестки дня.

## Повестка дня на будущее

Переиздание книги «Международная конкуренция» является важной вехой. При всей сложности представленных в ней идей и значительном объеме текста книга вызвала значительный интерес. В новом издании я не стал сокращать довольно-таки объемные примеры и страновые обзоры, отчасти потому что считаю, что без них эта книга была бы менее убедительной в освещении столь эмоционального предмета. Таким образом, читательская аудитория книги продолжает расширяться, и я надеюсь, что ее переиздание привлечет внимание новых читателей.

На момент публикации этой книги остается очевидным, что нам предстоит еще многое узнать. Во-первых, в последнее время я сосредоточил свою работу на ряде новых направлений. Одним из них является дальнейшая эмпирическая проверка моих идей внутри и между группами стран. Например, недавно в Японии была опубликована работа, доказывающая, что международная конкурентоспособность многих отраслей японской промышленности в значительной степени зависит от интенсивности местной конкуренции, измеряемой на основе колебаний рыночной доли компаний. Наличие в отрасли картеля подавляет конкуренцию и приводит к более низкой конкурентоспособности отрасли на мировом рынке. Традиционные метрики сравнительного преимущества фактически не позволяют объяснить этот феномен<sup>{23}</sup>. Будем надеяться, что накопление таких статистических данных сделает представленные в этой книге идеи еще более убедительными для широких академических кругов.

Во-вторых, новое направление в моей работе – теоретическое и эмпирическое исследование, призванное углубить наше понимание кластеров и определить, какого рода действия со стороны правительства и частного сектора позволяют повысить их продуктивность. В-третьих, я продолжаю углублять свои знания относительно проблем, с которыми сталкиваются развивающиеся страны в процессе того, как они пытаются избежать от зависимости от дешевой рабочей силы и природных ресурсов. В-четвертых, я продолжаю исследовать роли городов, регионов, стран и групп соседствующих стран в достижении высокой конкурентоспособности. В-пятых, я пытаюсь установить более тесные связи между идеями, содержащимися в книге «Международная конкуренция», и теми, которые изложены в моей работе о стратегии компаний. Очевидно, что географический фактор влияет на структуру отрасли и ее конкурентное преимущество. На отраслевом уровне интенсивная конкуренция может не только подрывать местные прибыли, но и повышать конкурентоспособность местной отрасли на мировом рынке. На уровне компаний очевидно, что многие ресурсы и навыки, на которые должна опираться их стратегия, находятся в локальной среде. Кроме того, существует тесная взаимосвязь между установлением связей с поставщиками, комплементарностью (взаимодополняемостью) продуктов и наличием кластера. Таким образом, географический фактор занимает значимое место в стратегическом мышлении компаний.

Наконец, мой персональный опыт работы с государственными лидерами и крупными бизнесменами заставил меня остро заинтересоваться причинами, почему одним странам (или другим административно-территориальным единицам) удается переломить ситуацию и встать на путь успешного экономического развития, а другим, вооруженным таким же уровнем знаний, нет. Если данной книге удастся достичь той главной цели, которую я перед ней ставлю, то мое собственное исследование будет лишь частью более глобальной повестки дня, призванной объединить макроэкономический и микроэкономический компоненты и науку управле-

---

<sup>{23}</sup> М. Fairbanks and S. Lindsay, *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Harvard Business School Press, 1997.

ния для достижения интегрированного понимания конкуренции и роли географического фактора.

Когда я окидываю взглядом годы, прошедшие с момента первого издания этой книги, и размышляю о своих многочисленных беседах с ведущими политиками и бизнесменами, меня вновь и вновь поражает могучая сила идей – их способность влиять на результат в материальном мире. Не что иное как ошибочные идеи в отношении конкурентоспособности и процветания обрекли миллионы людей на бедность в период после Второй мировой войны. Сегодня ложные представления об истинных источниках конкурентоспособности продолжают тормозить прогресс на уровне государств и бизнеса.

На уровне правительства дискуссии о конкурентоспособности по-прежнему фокусируются в основном на макроэкономической политике, тогда как реальные ограничения на пути прогресса часто кроются в микроэкономических проблемах. Правительства продолжают ошибочно рассматривать девальвацию и валютную политику как эффективное средство повышения «конкурентоспособности», вместо того чтобы видеть в валюте хвост, а не собаку, и признать, что необходимость девальвации является доказательством и следствием неправильной политики. Правительства продолжают привлекать иностранные инвестиции при помощи субсидий для решения своих проблем, вместо того чтобы устранить слабые места в национальной деловой среде, которая определяет уровень жизни в стране. Страны по-прежнему путают торговые сделки и региональные пакты с шагами, необходимыми для достижения реальных улучшений в области продуктивности и конкурентоспособности.

На уровне компаний по-прежнему наблюдается серьезное ошибочное понимание глобализации и ее значения. Они рассматривают аутсорсинг как эффективный способ повышения своей конкурентоспособности и стремятся к глобализации ради самой глобализации, считая это залогом успеха. Зачастую они игнорируют домашний рынок, считая, что сосредоточенность на местном рынке снижает продуктивность и способность к инновациям. Они продолжают просить правительство о «помощи», которая не повышает, а подрывает их конкурентоспособность.

В ближайшем будущем все больше стран встанет перед вопросом, что делать после достижения экономической стабилизации и либерализации. И все большему числу компаний придется столкнуться с последствиями реальной конкуренции. Чтобы достичь всеобщего процветания, нам потребуется четкое понимание надлежащих ролей всех заинтересованных сторон в этом процессе.

Я надеюсь, что книга «Международная конкуренция» поможет разобраться с существующей ныне путаницей и решить, как действовать дальше, а также снабдит лидеров инструментами и уверенностью, чтобы двигаться вперед. Если ей удастся выполнить эти задачи, это будет означать, что я сдал свой главный экзамен.

*Майкл Портер,  
Бруклин, Массачусетс,  
январь 1998 года*

## Предисловие автора

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>{25}</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 вызваны 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.

---

<sup>{25}</sup> President's Commission on Industrial Competitiveness (1985).

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 посылах, 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 компаний 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 сложно-

сти. 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 обобщать 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 проводить 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 проводил 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 Гаюк Онгу (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 Такеути (Hirotaka Takeuchi) из университета Хитоцубаси; в группу входили Хироси Кобаяси (Hiroshi Kobayashi), Хироси Окамото (Hiroshi Okamoto), Лора Раухварг (Laura Rauchwarg) и Рёко Тояма (Ryoko Toyama). Шведскую группу возглавлял профессор Института международного бизнеса Стокгольмской школы экономики Эрьян Сёльвелл (Orjan Solvell). 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 Solvell). Корейскую группу возглавлял профессор Дон Сун Чхо (Dong-Sung Cho), декан Сеульского национального университета; в исследование внесли свой вклад Чол Цой (Choi 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 Oh). 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), Могенс Кюн Педерсен (Modens Kühn Pedersen), Бент Петерсен (Bent Petersen), Хенрик Шаумберг-Мюллер (Henrik Schaumberg-Muller), 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 иссле-

дованиями 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 Кромбрюгте (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 Филипса (Terry Phillips). В некоторых из рассмотренных нами стран готовятся к выходу публикации, где вопрос конкурентоспособности изучен 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 Shell, 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, Henrik Pade & Associates<sup>{26}</sup>;
- Италия: группа Ambrosetti;
- Германия: Deutsche Bank;
- 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, Union Bank of Switzerland;
- Великобритания: журнал *Economist*;
- 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.

---

<sup>{26}</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*.

И наконец, я хочу поблагодарить мою жену Дебору, 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>{27}</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, того, 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

---

<sup>{27}</sup> В настоящей книге под Кореей и Германией подразумеваются соответственно Южная Корея и ФРГ.

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>{28}</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 – страны, 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 такие важные отрасли, как производство факсимильной и копировальной техники, промышленных роботов и пер-

---

<sup>{28}</sup> В 1950, 1960 и даже 1970-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 переключилось на Японию и пытаются объяснить успех японских фирм. В последних моделях экономического успеха анализируется экономическая политика в японском стиле, например временный протекционизм.

спективных 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. Однако 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 1980-х годах в этом отношении всем в пример ставили Японию, точно так же как в 1950-е и 1960-е годы – США<sup>{29}</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

---

<sup>{29}</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. Работа Серван-Шрейбера (1968 г.) – одна из самых известных работ о преимуществах американского менеджмента.

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>{30}</sup>.

---

<sup>{30}</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.

## 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>{31}</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>{32}</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>{33}</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 продуктивности 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>{34}</sup>. При этом находят применение людские ресурсы, высвобождае-

---

{31} Имеется в виду реальная продуктивность, то есть с поправкой на инфляцию.

{32} Во многих дискуссиях термин «продуктивность» используется в узком смысле как «эффективность».

{33} 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 продуктивностью 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.

{34} 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

мые в результате роста продуктивности в имеющихся отраслях<sup>{35}</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 рубежом 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 1980-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 конкурентное 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>{36}</sup>. В то же время рост экспорта продукции конкурентоспособных отраслей подстегнул обменный курс валют, чем затруднил экспорт для сравнительно неконкурентоспособных отраслей<sup>{37}</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 обла-

---

силы и применяемой технологии. В данной книге детально рассматриваются процессы создания квалифицированной рабочей силы и современной технологии, позволяющих добиться высокой продуктивности.

<sup>{35}</sup> Совершенно очевидно, что для экономического процветания важно повышение продуктивности всех основных секторов экономики, а не только обрабатывающих.

<sup>{36}</sup> 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.

<sup>{37}</sup> 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.

стях, 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>{38}</sup>. Однако при этом во имя развития национальной экономики неизбежно приходится сдавать позиции в некоторых секторах мирового рынка<sup>{39}</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>{40}</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 так же 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>{41}</sup>.

---

<sup>{38}</sup> 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.

<sup>{39}</sup> 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 перспективой потерь и перемещений. 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 наборе 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>{40}</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>{41}</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.

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 заработной платы за рубежом и других расходов). И то и другое тормозит рост продуктивности и подталкивает к снижению заработной платы. 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>{42}</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 заработной платы 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>{43}</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

---

<sup>{42}</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>{43}</sup> Этот вопрос будет рассматриваться подробнее по каждой стране в части III.

можно было строить политику компании или страны в целом<sup>{44}</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 повышению 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 сосредотачиваются в строго определенных отраслях, а то и в отдельных сегментах рынка<sup>{45}</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>{46}</sup>.

---

<sup>{44}</sup> См. также Меддисон (1987 г.) и Нельсон (1981 г.).

<sup>{45}</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, то есть торговля аналогичными товарами между разными странами. Наиболее подробно это явление описано у Грубеля и Ллойда (1975 г.).

<sup>{46}</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 сосредотачиваться на тех отраслях, где у фирм каждой страны есть реальное конкурентное преимущество.

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 является идеей сравнительных преимуществ. Конкурентное преимущество имеет для экономистов особый смысл<sup>[47]</sup>. Адаму Смиуту 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>[48]</sup>. Разницу эту он относил 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>[49]</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>[50]</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

---

<sup>[47]</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>[48]</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>[49]</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>[50]</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, так как в силу цельности теории сравнительного преимущества трудно отводить от нее модели. Недавние примеры создания таких моделей мы находим у Харкнесса (1983 г.), Свейкаускаса (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.

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>{51}</sup>. Правительства разных стран принимали различные меры, направленные на усиление преимуществ 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.

---

<sup>{51}</sup> См., например, Зюсман и Тайсон (1983 г.).

## 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>[52]</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 обнаруживают 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>[53]</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>[54]</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.

---

<sup>[52]</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>[53]</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>[54]</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.

## 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 осуществлении 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 1980-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 желез-

ной 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 (то есть системы связи, дорожная сеть, морские и речные порты), необходимая для конкуренции в большинстве обрабатывающих отраслей<sup>[55]</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 1950-е годы у страны, только что появившейся на карте, капитала практически не было. Намного раньше подобный приток капитала имел место в таких странах, как Великобритания, США, Швейцария и Швеция<sup>[56]</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.

---

<sup>[55]</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>[56]</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.

## 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, так как 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>{57}</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>{58}</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

---

<sup>{57}</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>{58}</sup> Новая формулировка конкурентного преимущества поставит перед развивающимися странами невыполнимые задачи (подробнее об этом в гл. 10 и 12).

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>[59]</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>[60]</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>[61]</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>[62]</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.

---

<sup>[59]</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. Несовершенства 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 правительств. 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, Брэнднер и Спенсер (1983 г.), Кришна (1984 г.), Крагман (1986 г.) Диксит в 1984 г. высказал критические соображения по этой проблеме.

<sup>[60]</sup> Это наблюдение сделали Дирдорфф (1984 г.) и др.

<sup>[61]</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>[62]</sup> См. также об этом Уэллс (1972 г.).

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>{63}</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>{64}</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>{65}</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 бази-

---

<sup>{63}</sup> Впервые ввел Верной (1966 г.).

<sup>{64}</sup> Другие направления исследований по вопросу о роли спроса на внутреннем рынке см. в главе 3.

<sup>{65}</sup> Точка зрения о том, что в разных отраслях международный успех объясняется по-разному, вызвала деление отраслей на группы, как-то: традиционные, «знаниемые» (knowledge-intensive), ресурсоемкие, чувствительные к эффекту масштаба или объему производства и наукоемкие. Такую классификацию провел, в частности, Пейвитт 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 1980-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.

руются ведущие МНК в этой отрасли, а не просто фирмы, продукция которых экспортируется. Так, в производстве компьютеров США являются базой для компаний IBM, DEC, Prime, Hewlett-Packard 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>{66}</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?

---

<sup>{66}</sup> См. Худ и Янг (1979 г.), Даннинг (1981 г.), Кейвз (1982 г.), а также работу Даннинга (1989 г.), дополняющую его так называемую эклектическую теорию.

## На пути к новой теории конкурентного преимущества стран

Главный 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>{67}</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>{68}</sup>. Другой деятельностью фирмы занимаются зачастую во многих других странах<sup>{69}</sup>.

---

<sup>{67}</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>{68}</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>{69}</sup> Некоторые экономисты считают, что фирмы наносят ущерб своей стране, если становятся конкурентоспособными, изыскивая комплектующие изделия за границей, переводя производство или разработку продукции за рубеж. Но политика,

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>{70}</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>{71}</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 эффекта 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>{72}</sup>. Мы должны объяснить роль страны в инновационном процессе. Поскольку для обнов-

---

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>{70}</sup> К примеру, в производстве рентгеновского оборудования немецкая фирма K.H.F. Müller принадлежит голландскому концерну Philips. Тем не менее немецкий филиал сохраняет за собой разработку стратегии и наряду с фирмой Siemens имеет сильные позиции на мировом рынке рентгеновского оборудования. Германия остается страной базирования, несмотря на то что фирма принадлежит иностранной компании.

<sup>{71}</sup> На этой точке зрения основана не только теория торговли, но и немалая часть теории экономического роста (см. Ромер (1987).

<sup>{72}</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

ления 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>{73}</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>{74}</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.

---

в качестве стран базирования, будет подробно разобран в последующих главах.

<sup>{73}</sup> Эта точка зрения отражена в большом числе работ: см., например, знаменитую работу Солоу (1957 г.) и работу Денисона (1962 г.).

<sup>{74}</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.

## 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  $\frac{1}{2}$  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>{75}</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>{76}</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>{77}</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>{78}</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

---

{75} Этим развитым странам в разной мере удается сохранять конкурентное преимущество (см. гл. 7–9).

{76} Исследование ограничивалось сравнительно развитыми странами, поскольку речь шла о конкуренции в довольно высококоразвитых 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).

{77} Яркие примеры – работы Фогеля (1985 г.), Маккроу (1986 г.) и Престовица (1988 г.).

{78} См. главы 8 и 12.

Японии), частных финансовых учреждений (например, Deutsche Bank), образовательных учреждений (например, Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики) и печатного издания – журнала *Economist*. 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>{79}</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 (то есть 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, во-первых, наличие крупного и постоянного экспорта в значительный ряд стран и/или, во-вторых, существенный вывоз капитала на основе опыта и вкладов в стране базирования<sup>{80}</sup>. Экспорт капитала 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 прак-

---

<sup>{79}</sup> В торговле использовалась Стандартная международная классификация торговли (Standard International Trade Classification, или SITC).

<sup>{80}</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».

тике существует тенденция одновременности экспорта товара и капитала. Подробности определения конкурентоспособных отраслей разбираются в приложении А<sup>{81}</sup>.

Страна считалась страной базирования, если фирма являлась местной по принадлежности капитала и происхождению 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.

---

{81} 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 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 недвижимость США. Точно так же прочные позиции французской фирмы Thomson CSF 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.

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

	Дания	Германия	Италия
Население (1987 г., млн человек)	5,1	61,2	57,3
Территория (в кв. милях)	16 638	96 030	11 6324
Плотность населения (1987 г., чел./кв. миля)	307	637	493
Валовой внутренний продукт (ВВП) 1987 г. (в ценах и по обменным курсам 1980 г., в млрд долл. США)	77,2	899,1	525,9
Совокупный годовой рост ВВП 1950–1987 гг. (в ценах 1980 г., %)	3,2	4,6	4,5
Совокупный годовой рост выпуска промышленной продукции (1950–1987 гг., %)	2,5 <sup>а</sup>	4,6	5,3
Совокупный годовой рост населения (1950–1987 гг., %)	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., долл.)	15 137	14 691	9178
Совокупный годовой рост ВВП на душу населения (по ценам 1980 г., %), 1950–1987 гг.	2,7	4,0	3,9
Совокупный годовой рост продуктивности (доля ВВП на занятого, %), 1950–1987 гг.	2,4 <sup>а</sup>	3,8	4,4
Чистые национальные инвестиции (валовые капиталовложения за вычетом амортизации, % ВВП), среднем за 1950–1987 гг.	11,6	11,8	10,9
Экспорт (% от ВВП), 1987 г.	25,2	26,2	14,7
Импорт (% от ВВП), 1987 г.	25,1	20,3	16,5
Безработица, 1987 г. (%)	8,1	8,9	11,9
Безработица, в среднем за 1950–1987 гг. (%)	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 различаться, 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:

а — 1955–1987 гг.

б — 1960–1987 гг.

в — 1963–1987 гг.

г — 1961–1987 гг.

д — 1970–1987 гг.

е — 1966–1987 гг.

ж — 1955–1985 гг.

з — 1985 г.

и — Данные отсутствуют.

	Япония	Корея	Сингапур	Швеция	Швейцария	Великобритания	США
→	122,1	42,1	2,6	8,4	6,5	56,9	243,8
→	14 5870	38 279	240	173 732	15 943	94 251	3 679 192
→	837	1100	10 833	48	408	604	66
→	13 706	62,83	15,33	140,5	114,4	628,7	3 301,3
→	7,2 <sup>a</sup>	7,9 <sup>a</sup>	8,3 <sup>e</sup>	3,0	3,2	2,5	3,2
→	9,7	14,1 <sup>a</sup>	9,7 <sup>a</sup>	3,3	2,6 <sup>6</sup>	2,2	3,8
→	1,1	2,0	2,6	0,5	0,9	0,3	1,3
→	1,4	3,2 <sup>a</sup>	3,6 <sup>a</sup>	0,6 <sup>6</sup>	0,2 <sup>a</sup>	0,3	1,7
→	11 225	15 283	58 853	16 726	17 600	11 049	13 541
→	6,2 <sup>a</sup>	5,7 <sup>a</sup>	6,5 <sup>6</sup>	2,6	2,2	2,2	1,9
→	5,9 <sup>a</sup>	5,8 <sup>a</sup>	4,8 <sup>a</sup>	2, 3 <sup>6</sup>	1,2	2,2	1,4
→	17,6	14,7 <sup>a</sup>	НД	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>e</sup>	4,1 <sup>a</sup>	2,1	0,3	4,7	5,7

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).

Были проанализированы все отрасли, в которых каждая из рассматриваемых стран имела международный успех на трех временных рубежах: в 1971, 1978 и 1985 годах<sup>[82]</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>[83]</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>[84]</sup>.

<sup>[82]</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>[83]</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>[84]</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.

## 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 парадоксальности: 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.

*Таблица 1–2. Рассмотрение отрасли*

**ДАНИЯ:**

Сельскохозяйственная техника  
Услуги по обедуживанию зданий  
Консалтинг  
Молочные продукты  
Пищевкусовые добавки

Мебель

Промышленные ферменты  
Лекарственные препараты  
Специализированная электронная аппаратура  
Телекоммуникационная аппаратура  
Оборудование для переработки отходов

**ГЕРМАНИЯ:**

Автомобили  
Химреактивы  
Ножевые изделия  
Оправы для очков  
Зерноуборочные комбайны  
Оптические приборы  
Упаковочное оборудование  
Письменные принадлежности  
Типографские машины  
Оборудование для обработки пластика и резины  
Рентгеновская аппаратура

**ИТАЛИЯ:**

Керамические плитки  
Оборудование для театров и дансингов  
Электробытовые приборы  
Строительные работы  
Автоматизированные производственные системы  
Обувь  
Упаковочное оборудование  
Лыжные ботинки  
Шерстяные ткани

**ЯПОНИЯ:**

Кондиционеры  
Домашняя и автомобильная аудиоаппаратура  
Углеродные волокна  
Нетканые синтетические материалы  
Факсимильная техника  
Автопогрузчики  
Аппаратура СВЧ и спутниковой связи  
Музыкальные инструменты  
Оптические приборы и их элементы  
Промышленные роботы  
Полупроводниковые приборы  
Швейные машинки  
Судоостроение  
Шины для автобусов и грузовых автомобилей  
Грузовые автомобили  
Пишущие машинки  
Видеомагнитофоны  
Часы

**КОРЕЯ:**

Одежда  
Автомобили  
Строительные работы  
Обувь  
Пианино  
Полупроводниковые приборы  
Судоостроение  
Сталь  
Товары для путешествий  
Магнитная лента для видео- и аудиозаписи  
Парик

**СИНГАПУР:**

Авиаперевозки

Одежда  
Напитки  
Судоремонт  
Торговля

**ШВЕЦИЯ:**

Грузовики и прицепы для перевозки легковых автомобилей  
Средства коммуникации для инвалидов  
Аппаратура для экологического контроля  
Тяжелые грузовые автомобили  
Горнодобывающее оборудование  
Газетная бумага  
Суда-рефрижераторы  
Отбойные молотки  
Полужесткое деревянное покрытие для пола  
Аппараты для подсчета денег

**ШВЕЙЦАРИЯ:**

Банковские операции  
Шоколад и кондитерские изделия  
Красители  
Оборудование для пожаротушения  
Международные грузовые перевозки  
Слуховые аппараты  
Термостаты  
Страхование  
Судовые двигатели  
Бумагоделательное оборудование  
Лекарственные препараты  
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

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>{85}</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.

---

<sup>{85}</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.

## Расширенная 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 наличными 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 статистическому 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, складывающиеся 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>{86}</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>{87}</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.

---

<sup>{86}</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>{87}</sup> Эти концепции равно применимы к товарам и услугам. В дальнейшем будет использоваться термин «товар», чтобы избежать ненужных повторов.

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>{88}</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. рисунок 2–1)<sup>{89}</sup>.

---

<sup>{88}</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>{89}</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 чувствительность к цене для конечного пользователя влияет посредник.

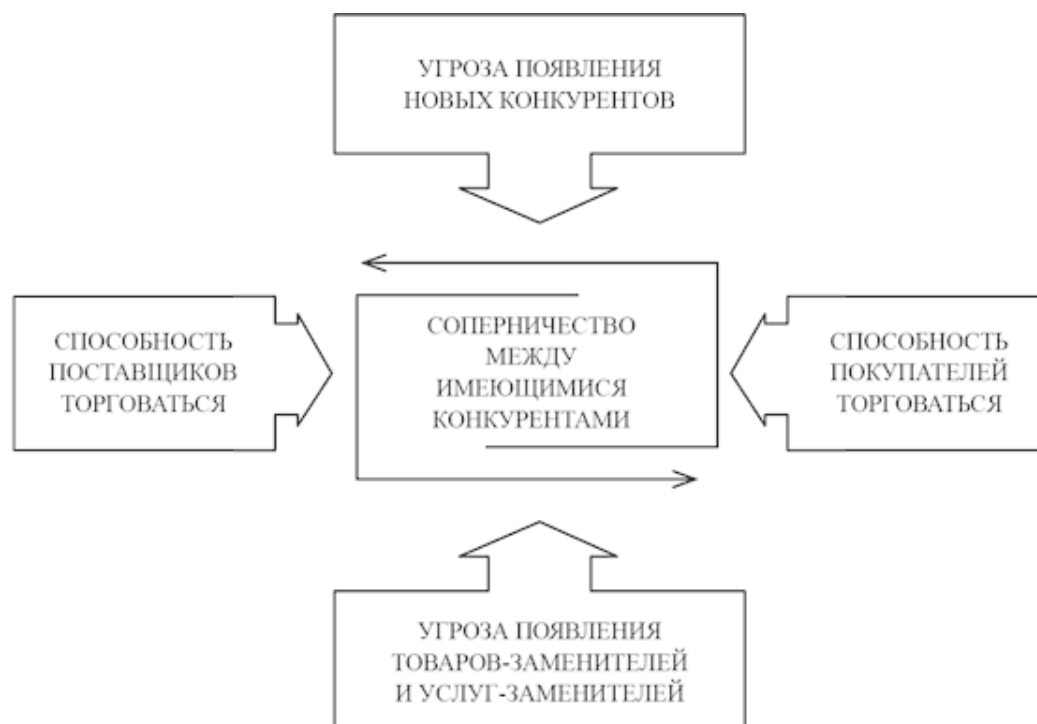


Рисунок 2–1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

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>{90}</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 – Хerox и IBM) 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 распо-

---

<sup>{90}</sup> Для полноты см. книгу Портера (1980 г.).

знать 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 (Hershey, M&M's/Mars и др.) конкурируют за счет того, что выпускают и продают в огромных количествах сравнительно небольшой набор разновидностей шоколада. Напротив, швейцарские фирмы (Lindt, Sprüngli, Tobler/Jacobs 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>[91]</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.

---

<sup>[91]</sup> Условия описаны в книге Портера (1985 г.), глава 1.

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>[92]</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 Sony 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 BMW и Daimler-Benz (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высшего класса и спор-

---

<sup>[92]</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.

тивные машины, а корейские фирмы Hyundai и Daewoo сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса<sup>[93]</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 рисунке 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 судововерфей – 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 КОНКУРЕНЦИИ	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рисунок 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

<sup>[93]</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 сосредотачиваться 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.

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 (то есть 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 Makita 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 (например, непрерывное перемешивание шоколадной массы), существенно улучшившие качество готовой продукции.

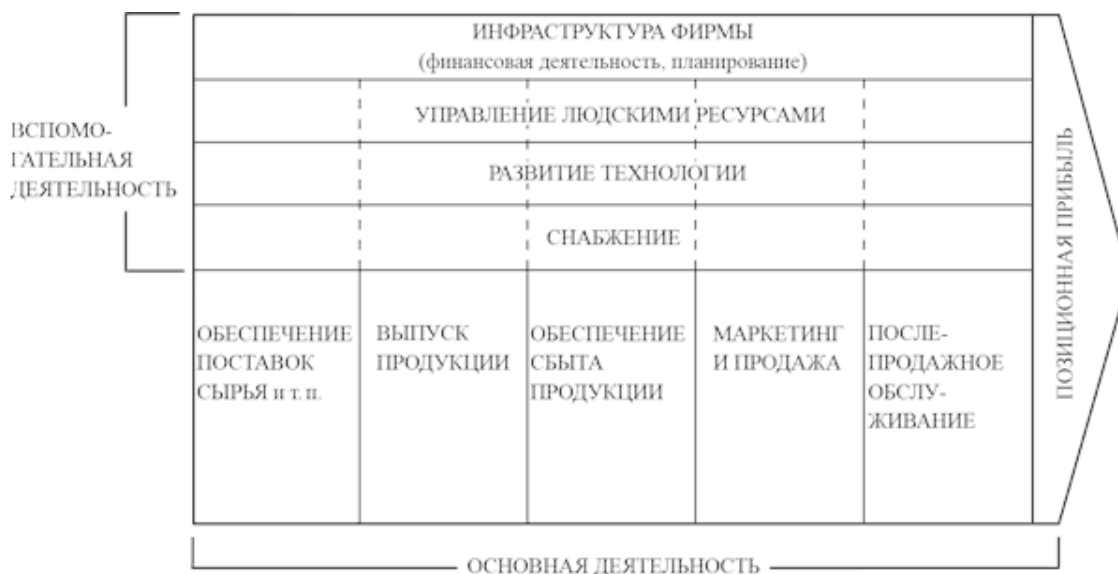


Рисунок 2–3. Цепочка ценности

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 дорогая 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 (то есть 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 прак-

тика 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 1960–1970-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. рисунок 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.

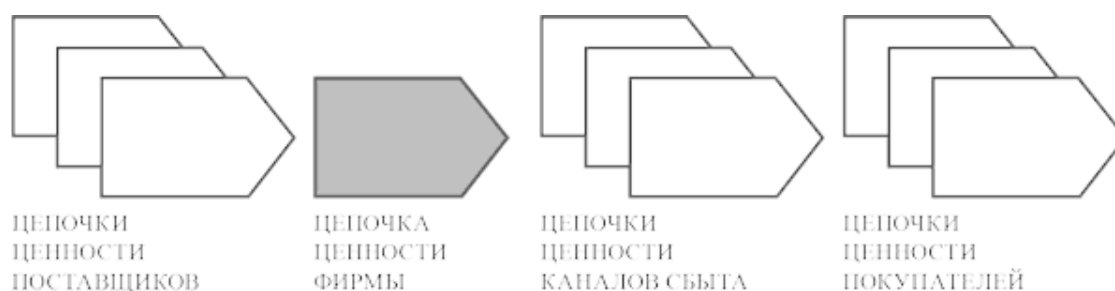


Рисунок 2–4. Система ценности

Конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько четко фирма может организовать всю эту систему. Вышеупомянутые связи не только соединяют разные виды деятельности фирмы, но и обуславливают взаимную зависимость фирмы, смежников и каналов сбыта. Фирма может добиться конкурентного преимущества, лучше организовывая 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>[94]</sup>. Способность фирм данной страны использовать связи с поставщиками и поку-

<sup>[94]</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.

пателями в своей стране в немалой степени объясняет конкурентные позиции страны в соответствующей отрасли.

Цепочка ценности позволяет лучше понять источники выигрыша в уровне издержек<sup>{95}</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, работавшими на более широкий рынок. При этом 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 (BASF, Bayer, Hoechst и др.) конкурируют в выпуске самой разнообразной химической

---

<sup>{95}</sup> Структурные детерминанты уровня издержек по сравнению с конкурентами можно назвать стоимостными двигателями (cost drivers). См. об этом Портер (1985 г.), глава 3.

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 Sony, Matsushita и Toshiba, выигрывают, действуя в родственных отраслях (выпуск телевизоров, аудиоаппаратуры и видеомагнитофонов). 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>[96]</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>[97]</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 Timex 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 непригодными к массовому выпуску дешевых изделий. Тем не менее без нового подхода к конкуренции бросивший вызов редко добивается успеха

---

<sup>[96]</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>[97]</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.

(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 Volvo, Atlas Copco, AGA и другие преуспели, потому что заранее предвидели такое развитие событий. Однако 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 улучшения 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, – RCA, General Electric, GTE-Sylvania – включились в производство полупроводниковых приборов, и все безуспешно! Те же фирмы, которые взялись за выпуск полупроводниковых приборов с нуля (например, Texas Instruments), оказались более приверженными новой технологии, более приспособленными к ней в плане кадров и менеджмента, имели правильный подход к тому, как эту технологию развивать.

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, приспособляясь 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 государственного 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**

Вышеуказанное может 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, – Bayer, Hoechst, BASF, Sandoz, Ciba и Geigy (впоследствии объединившиеся в Ciba-Geigy) – вышли в лидеры еще до Первой мировой войны и не сдали позиций до сих пор. Фирмы Procter & Gamble, Unilever и Colgate – мировые лидеры в производстве моющих средств еще с 1930-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 измене-

ния 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 Ivory Soap, M&M's/Mars, Lindt, Nestlé и Persil, сохраняют позиции уже не одно поколение.

Каждое важное изменение структуры отрасли создает возможность появления новых «ранних пташек». Так, в производстве часов возникновение в 1950–1960-х годах новых каналов сбыта, массового маркетинга и массового производства позволило американским фирмам Timex и Bulova обойти швейцарских конкурентов по объему продаж. Позднее переход с механических часов на электронные создал «прорыв», который позволил японским фирмам Seiko, Citizen, а потом и Casio 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, Pulsar, Fairchild и Texas Instruments) 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 Seiko 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 Seiko – 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>{98}</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 преимущества. 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.

---

<sup>{98}</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 настороженно, 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.

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>{99}</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>{100}</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 последним задачу.

Третья и самая важная причина сохранения конкурентного преимущества – постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Если лидер, достигнув преимущества, будет почивать на лаврах, практически любое преимущество со временем будет скопировано конкурентами. Если хочешь сохранить преимущество, нельзя стоять на месте: фирма

---

<sup>{99}</sup> Вложение средств в такие специализированные фонды в литературе иногда называют обязательствами (commitment).

<sup>{100}</sup> Имеется любопытное исследование возможности удержать конкурентное преимущество, проведенное на базе опыта более ста фирм. См. Гемават (1986 г.).

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 потребуются 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 вовремя» («just in time») и ряд других методов повышения качества и эффективности. Это дало более высокое качество, чем у зарубежных 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 судовой верфи, 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 выигрывают. 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>{101}</sup>.

---

<sup>{101}</sup> Пока автор стратегии держится «у руля», изменить ее – дело почти безнадежное. Ричард Тедлоу (1990 г.) показал, как, например, Генри Форд и Роберт Вудраф (Coca-Cola) дожили до глубокой старости и всячески препятствовали необходимым изменениям стратегии своих фирм.

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 заостенела, 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 заработать». Это 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>{102}</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 (то есть 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.

---

<sup>{102}</sup> Прекрасное описание предпринимателя и руководства фирмы, сделанное Шумпетером (1934 г., гл. 2), проясняет некоторые из этих вопросов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## **Примечания**