

тем дефіциту бюджету, боргів, старіння суспільства, регіональної бідності чи основних причин низького економічного зростання. Це добре, що Японія виготовляє критично важливі сенсори та роботів, скажуть вони, але гроші — у великих масивах даних і штучному інтелекті, тому якщо Японія не зможе конкурувати у хмарних технологіях, то просто не матиме вагомego економічного впливу.

Я не згодна з такою оцінкою і нетерпляче чекаю на цю дискусію. Хоча ми не можемо знати майбутнє напевне, на момент написання цих рядків у 2019 році моя попередня відповідь така.

У цій книжці висвітлено зміни в японських компаніях і стратегіях їхньої діяльності. Вказано на нові важливі тенденції на передових ринках, які стосуються глобального бізнесу, й продемонстровано, що ці підходи спрямовані на підтримку насамперед стабільності, і лише потім — зростання. Я кидаю виклик скептикам і кажу, що вони, очевидно, вже давно не проводили ретельного й неупередженого дослідження Японії. Але якщо ви на мить зупинитесь і замислитеся, чого Японія намагається досягти через ці поступові реформи, то зрозумієте, що Японія робить вибір і йде на компроміси, відмінні від вибору й компромісів більшості західних економік.

І хай як японцям подобаються високі темпи економічного розвитку, є й інші фактори — насамперед соціальна стабільність, — які навіть важливіші за зростання економіки. Небезпека в тому, що, ігноруючи Японію через нібито її стагнацію, можна прогавити щось достатньо вагоме, що діється там зараз. І, до речі, хто сказав, що японські компанії не можуть конкурувати у хмарних технологіях? Хоч у центрі уваги цифрової трансформації нині перебувають Сполучені Штати й Китай, ми не повинні відкидати те, що непомітно відбувається в інших частинах світу. Ігноруйте Японію на свій страх і ризик.

## Вступ

### Трансформація

**Н**априкінці 1980-х Японія цікавила всіх. Успіхи *кайшя*, японських корпорацій, з їхніми надто відмінними методами управління, а також неймовірне захоплення ними глобальних споживчих ринків кинули виклик багатьом галузям у США та спровокували торговельну війну. У будинках американців почали помічати такі бренди, як Sony, Panasonic, Hitachi, Toshiba і Sanyo. За ними на дорогах з'явилися Toyota, Nissan, Honda та Mazda. Згодом, коли порядок світової торгівлі змінився, Японія зазнала двадцятирічного занепаду з повільним економічним зростанням і постійною боротьбою з дефляцією та боргом. Японська електроніка здебільшого зникла з нашого поля зору, а ті невеличкі новини про Японію, які нам трапляються, здебільшого негативні й зазвичай рясніють такими прикметниками, як «втрачений», «низький» або «відсталий».

Проте, поки ми не спостерігали за Японією, її бізнес запустив великий процес трансформації, і її результати стають помітними. Станом на 2020 рік Японія є третьою за величиною економікою світу. Японські компанії зміцнюють азійські ланцюги постачання за допомогою передових матеріалів і компонентів. Вони є ключовими гравцями в передових технологіях для цифрової трансформації, займаючи домінуючі частки глобального ринку в сотнях найважливіших виробничих компонентів. Наприклад, японські компанії забезпечують третину світового обладнання для виробництва напівпровідників і більше половини найважливіших матеріалів у цій галузі. У Японії протягом тривалого часу фіксують

найнижчий рівень безробіття в індустріально розвиненому світі, а останнім часом робоча сила та загальна продуктивність факторів виробництва зростають настільки, що їм би позаздрили в багатьох регіонах США. Прибутковість повернулася, і японські компанії накопичили великі суми, які сприяють стратегічним глобальним придбанням та інвестиціям у Південно-Східній Азії, Сполучених Штатах і Європі<sup>6</sup>. Відповідно до звіту Morgan Stanley за 2018 рік, нинішня трансформація японського бізнесу також знайшла своє відображення в «найцікавішій і недооціненій історії повернення до успіху на світових фондових ринках»<sup>7</sup>.

Рушійною силою такої трансформації стала поява нової бізнес-стратегії, спрямованої на конкуренцію завдяки наукомісткому технологічному лідерству в низці невеликих, але критично важливих сегментів матеріалів і компонентів. З часом це перетворилося на те, що я називаю *сукупною нішевою стратегією*. Ця стратегія передбачає зміни у двох напрямках: 1) стратегічне репозиціонування в низці критично важливих технологічних ніш, якого досягають за допомогою формування нових компетенцій на рубежі передових технологій; і 2) внутрішні зміни в менеджменті й організаційній структурі для розбудови нових процесів, які сприяють проривним інноваціям. Під стратегічним репозиціонуванням мають на увазі нове визначення напрямку, у якому конкуруватиме компанія, а під оновленням менеджменту — формування нового мислення для глобальної конкуренції. Успіх у цих сферах залежить від здатності компанії змінити свою традиційну корпоративну культуру, яка тривалий час віддавала перевагу визначеності, передбачуваності та належній процедурі, на нове мислення, яке сприятиме ризику, інноваціям і досягненню швидкості та гнучкості на глобальних швидкозмінних ринках. Ця трансформація почала змінювати робочу силу, робочі процеси та моделі зайнятості в Японії настільки, що результат був визнаний «кінцем *кайшія*», типової японської корпорації 1980-х років<sup>8</sup>.

Важливо, що трансформація стосується не так заміни старого на нове, як, в ідеалі, створення взірця корпорації нової Японії. Вона зможе розширити компетенції, сформовані в минулому, завдяки новим можливостям, що забезпечують конкурентну

перевагу в цифровій економіці. Традиційно сильна сторона країни — робити речі якісно, послідовно та надійно з безперервним удосконаленням (*кайдзен*) — усе ще залишається ключем до трансформації Японії. На відміну від компаній у Сполучених Штатах і Китаї, які роблять ставку на домінування у хмарних технологіях за допомогою програмного забезпечення для аналізу даних і штучного інтелекту (ШІ), японські компанії позиціонуються як конкуренти в цифровому промисловому виробництві. Уже зараз японські компанії разом із німецькими є лідерами в галузі апаратного забезпечення, необхідного для цифрової трансформації, і працюють в авангарді передових системних рішень і кордонних обчислень, які формуватимуть майбутнє цифрового промислового виробництва. Із цієї платформи деякі компанії спробують перейти на хмарні технології. Майбутнє цифрової економіки ще геть не визначене, і Японія, поза сумнівом, буде його важливою частиною.

Водночас значну увагу приділяють зменшенню впливу зовнішніх чинників на суспільство та мінімізації потрясінь, пов'язаних із такою трансформацією. Зовнішнього спостерігача може засмутити повільний темп змін у Японії, який легко помилково сприйняти як застій або навіть некомпетентність. Проте за ретельнішого розгляду стає зрозуміло, що повільний темп є навмисним: *повільність* — це ціна, яку Японія платить за стабільність. Упорядкований перехід до нової системи пом'якшує удар по суспільству й не дозволяє меншості перемагати за рахунок програшу більшості. Ось чому реформа зайнятості тривала майже двадцять років — достатньо довго, щоб ціле покоління встигло адаптуватися. У такий самий спосіб державні програми позик поширювалися на невеликі фірми-постачальники, щоб зменшити рівень банкрутств і втрату робочих місць<sup>9</sup>, тимчасом як великі компанії потребували скорочень і перенесення виробництва за кордон для створення глобальних мереж постачання. Хоча така політика «прихованого добробуту» може затьмарити деякі успіхи корпорацій країни, більшість віддає перевагу їй супроти підходу «скоротити і спалити», який став ознакою Сполучених Штатів. Трансформація японської бізнес-моделі показує, що реорганізація

корпорацій та їхнє пристосування до змін не обов'язково мають бути безладними чи деструктивними.

Після руйнівної Другої світової війни Японія пройшла шлях від поразки до успіху і знову до поразки, а тепер без галасу наново повертається до успіху. Відновлення глобальної актуальності країни залишилося поза увагою багатьох американських бізнес-оглядачів, але цей новий курс уже викликає широке захоплення інших азійських держав. У 2020 році японські компанії зміцнюють глобальні ланцюги постачання, а їх трансформація пожвавлює внутрішні ринки держави, оскільки там з'являється чимраз більше нових глобальних гравців. Як Японії вдалося без потрясінь трансформувати бізнес і які висновки можуть зробити із цього інші країни — основна тема цієї книжки.

### Сукупна нішева стратегія

Останнім часом, коли американці чують про Азію, вони радше думають про Китай, що цілком зрозуміло, враховуючи величезний розмір і геополітичне значення цієї країни. Зростання Китаю також сильно вплинуло на конкурентоспроможність Японії. За населенням та робочою силою — 1,4 мільярда та 776 мільйонів відповідно — Китай перевершує Японію в одинадцять разів. Його піднесення до статусу головної фабрики світу серйозно загрожувало бізнес-стратегії Японії експортувати високоякісну продукцію електротехнічного й точного машинобудування, а також споживчі товари. Глобалізація ланцюгів постачання й різниця в собівартості в межах Азії створили нову реальність конкуренції та співпраці між Південною Кореєю, Тайванем, Китаєм і Японією. Щоб досягати успіху в цій новій динамічній ситуації в Північно-Східній Азії, японські компанії повинні адаптуватися, залишивши експортні ринки товарних продуктів, і стати натомість гнучкими конкурентами, які можуть перемагати в передових технологіях.

Промислова структура, яка зробила Японію третьою за величиною економікою світу, ґрунтувалася на величезних промислових об'єктах, створених Hitachi, Nippon Steel, Bridgestone

та Mitsubishi Heavy Industries, а також на виробничих мережах компаній, як-от Toyota, Nissan, Panasonic і Sony. Навіть зараз понад 21 % ВВП Японії становить промислове виробництво, основними стовпами якого є електротехнічне машинобудування, обладнання для транспорту, ІТ та електронні пристрої, а також сталь і хімічна продукція. Оскільки нові конкуренти зі Східної Азії кинули виклик кожній із цих галузей, за останні двадцять років японські компанії підвищили технологічний рівень своїх ринків за рахунок переходу, наприклад, на спеціальні сталі та хімікати, автомобілі преміумкласу або домашні стереосистеми найвищої якості. Саме тому багато японських компаній залишаються світовими лідерами у своїх галузях, зокрема Bridgestone — у виробництві шин, AGC — скла, Toyota — автомобілів, Uniqlo — одягу, Panasonic — автомобільних акумуляторів, а Sony — в ігровій індустрії. І навіть сьогодні, перебуваючи на вістрі технологічного прогресу, вони продовжують спиратися на свої глибокі традиційні компетенції у високоякісному виробництві.

Крім того, щоб уникнути конкуренції в Азії, ці компанії почали змінювати наявну промислову структуру, додаючи новий, високотехнологічний «шар» до цієї виробничої бази. Ідеться, зокрема, про категорії продуктів, у яких японці мають або можуть створити такі ключові компетенції, якими китайські компанії або ще не володіють, або яких не хочуть створювати. Ці сегменти промисловості охоплюють високотехнологічні, дуже складні для копіювання та виготовлення промислові товари, як-от сучасні матеріали на основі спеціальних хімікатів. Часто це доволі невеликі ніші. Для потенційних азійських конкурентів вони або недоступні, або не варті зусиль, оскільки надскладні та навряд чи масштабуватимуться.

Отож нова стратегія Японії щодо конкуренції з Китаєм полягає в тому, щоб домінувати через сукупну нішеву стратегію. Саме в такий спосіб Японія конкурує зі своїм велетенським сусідом і співіснує з ним як гнучкий і технічно вправний лідер у низці передових продуктів і галузей, критичних для глобальних ланцюгів постачання. Є суттєва різниця в розмірах цих товарних

ринків, але більшість із них досить малі та концентровані: середній обсяг кожного з них становить приблизно 2 мільярди доларів щорічно<sup>20</sup>. А якщо об'єднати кількості категорій продуктів, сумарно вийде солідна цифра, яка є вагомим внеском в економіку, торгівлю та глобальний технологічний вплив Японії. Компанії, які виробляють таку продукцію, також різняться за розмірами: від великих до малих. Серед них — як добре відомі транснаціональні підприємства, так і фірми, про які мало хто чув за межами їхніх галузей, навіть якщо це великі гравці фондового ринку Японії. Крім того, японські компанії виробляють такі передові матеріали і складники по всьому світу, тому сукупна нішева стратегія також відображає зростання глобальної виробничої мережі Японії. Такі продукти купують чимало галузей і секторів. Оскільки вони є критично важливими, на них є сильний і доволі передбачуваний глобальний попит, що зумовлює їх високу прибутковність. Постійно вдосконалюючи такі базові технології майбутнього, японські компанії можуть посісти провідні позиції в азійських ланцюгах постачання, навіть коли світ переріс iPhone і переходить до цифрової економіки.

Проте промислова структура Японії від початку не була налаштована на реалізацію сукупної нішевої стратегії. Вона керувалася масштабним підвищенням ефективності в масовому виробництві, а не дрібносерійними високотехнологічними інноваціями. Створення нових ніш вимагає від великих виробничих компаній Японії реформ у двох окремих, але пов'язаних царинах: стратегічного репозиціонування та нових внутрішніх процесів для спрямування організацій у бік інноваційної спроможності.

### **Стратегічне репозиціонування**

Щоб залишатися технологічним лідером у виробництві складних для виготовлення та копіювання матеріалів і складників, японським компаніям потрібні як еволюційні, так і проривні інновації, а також високі виробничі технології. Аби працювати на передньому краї технологій, вони повинні бути швидкими та розумними. Це означає, що величезні диверсифіковані

конгломерати, які забезпечили повоєнне економічне диво Японії, втратили доцільність, і їх потрібно «демонтувати». Компанії мусять переорієнтуватися, обравши низку конкретних основних компетенцій, щоб конкурувати в майбутньому, а потім зосередити всі ресурси на цих підприємствах, відмовившись від усіх інших. Непрофільні підприємства потрібно відокремити, прості процеси перевести на аутсорсинг у дешевші місця, але складні процеси мають бути зосереджені в Японії. Водночас необхідно підтримувати глобальну мережу ланцюгів постачання, а внутрішню корпоративну культуру, людей і процеси перебудувати, налаштувавши на лідерство в передових технологіях.

Перша хвиля реорганізації стартувала в Японії на початку нинішнього століття, коли компанії стали відмовлятися від бізнесу, далекого від своєї основної спеціалізації. Я проаналізувала цю зміну стратегії у своїй книжці 2008 року «Обери та зосередься» (Choose and Focus), у якій передбачила, що великим конгломератам можуть знадобитися десятиліття, щоб здійснити таку реструктуризацію<sup>21</sup>. Незважаючи на світову фінансову кризу 2008 року та Тохокуський землетрус 2011-го, перша хвиля переорієнтації стартувала, адже багато великих фірм закрили або продали чимало неприбуткових і непрофільних дочірніх компаній і бізнес-одиниць.

Під час наступного кроку, що триває сьогодні, — трансформації — японські конкурентоспроможні компанії переглядають свої ключові конкурентні напрямки, визначаючи нові бізнес-сегменти, у яких вони хочуть конкурувати, і необхідні інноваційні можливості, які їм потрібно для цього створити. Це викликало другу хвилю «вибору та зосередження», яка передбачає справжній стратегічний поворот. Великі фірми, починаючи від Hitachi, NEC, NTT, Komatsu, Honda і Toyota й закінчуючи більшістю компаній, що мають назви колишніх великих бізнес-груп, як-от Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo і Fujii, зараз розпродають частину своїх найпривабливіших активів — колишні профільні бізнеси, — щоб переорієнтувати всю свою організацію на нове ядро діяльності та новий корпоративний стиль, які дадуть змогу конкурувати в цифровій економіці.