

Зміст

<i>Передмова</i>	7
<i>Розділ 1 Вступ. Трансформація</i>	13
<i>Розділ 2 Середовище. Реформування корпорацій у стриманій бізнес-культурі</i>	40
<i>Розділ 3 Основи. Економічний підйом Японії — стабільність завдяки довічному працевлаштуванню</i>	68
<i>Розділ 4 Ключова концепція. Сукупна нішева стратегія</i>	101
<i>Розділ 5 Вплив. Роль Японії у глобальному бізнесі</i>	135
<i>Розділ 6 Зміни в менеджменті. Керівництво, етичне управління і зарплати директорів</i>	161
<i>Розділ 7 Фінансові ринки. Прямі інвестиції і злиття та поглинання</i>	193
<i>Розділ 8 Як керувати трансформацією. Зміна культури</i>	222
<i>Розділ 9 Зайнятість та інновації. Трансформація кайшія</i>	251
<i>Розділ 10 Японія іде вперед. Трансформація в цифровій економіці</i>	280
<i>Подяки</i>	301
<i>Бібліографія</i>	304
<i>Примітки</i>	315

Передмова

У 1982 році кандидат у президенти США Волтер Мондейл поставив питання: «Яку роботу ми хочемо для наших дітей? Прибиральниками біля японських комп'ютерів?»¹. У той час американці боялися піднесення Японії, яка відродилася з попелу Другої світової війни та, здавалося, кинула виклик американській економічній гегемонії. Через два десятиліття фінансова бульбашка Японії луснула, знищивши 10 трильйонів доларів США на її ринках цінних паперів і нерухомості. Тоді Японія вступила в період, який експерти згодом назвуть «втраченим десятиліттям» через кволий розвиток країни, дефляцію, непогашені борги й низьку ефективність компаній.

Нове тисячоліття не принесло полегшення. З 2000 до 2007 року номінальний ВВП упав із 4,9 до 4,5 трильйона доларів, і ті, хто спостерігав за Японією, стали називати цей період «другим втраченим десятиліттям»². Після глобальної фінансової кризи 2008 року, саме коли все почало змінюватися на краще, країна постраждала від однієї з найважчих катастроф у своїй історії — Великого тохокуського землетрусу та цунамі у 2011 році. Лише за рік до цього Китай випередив Японію як другу за величиною економіку світу³. Поки Китай продовжував зростати, Японія боролася з дефляцією. Сьогодні Китай є частою темою дискусій серед багатьох бізнесменів, економістів і політологів світу, проте мало хто згадує про Японію.

Але привідіться краще, і вам стане зрозуміло, що з Японією досі варто рахуватися. Японія — третя за розмірами економіка

світу. Вона також посідає третє місце після Сполучених Штатів і Китаю за обсягом промислового виробництва та кількістю компаній у списку Global Fortune 500, хоча країна має значно менше населення, а її робоча сила в 65 мільйонів людей приблизно дорівнює кількості жителів трьох найбільших міст Китаю. Крім того, японські компанії пристосувалися до зростання Китаю та появи глобальних ланцюгів постачання, трансформували свої стратегії, операційну діяльність та фінансові ринки. У цій книжці я стверджую, що існують три ключові причини, чому Японія знову важлива. По-перше, у результаті власної еволюції японські компанії наразі закріпились у глобальних ланцюгах постачання завдяки домінуванню на світових ринках певних критичних компонентів і матеріалів. Отже, глобальне промислове виробництво залежить від японських ресурсів. Це збільшило економічну міць Японії, зокрема в Азії. По-друге, трансформація японського бізнесу створює нові прибуткові ринки для фінансових і споживчих товарів у самій цій країні. І по-третє, Японія продовжує дотримуватися своєї альтернативної моделі збалансованого капіталізму в межах економічної системи, яка пом'якшує нерівність, цінує соціальну стабільність і водночас прагне до економічного успіху. Це може виявитися корисним у дискусії щодо корпоративної соціальної відповідальності, яка триває в Сполучених Штатах.

Незважаючи на роки кволого зростання та погану репутацію в пресі, тим більше на тлі двох нібито втрачених десятиліть, Японія є високорозвиненою, стабільною демократією з високим рівнем продуктивності й низьким рівнем корупції та злочинності. Газетні заголовки можуть бути оманливими, тож ця історія потребує ретельнішого вивчення. Японія ніколи не становила такої загрози для США, як цього боялися Мондейл і чимало американців у 1980-х роках. Але, на відміну від Сполучених Штатів, Японія має загальнонаціональну систему охорони здоров'я, чи не найвищу у світі тривалість життя, а також систему початкової та середньої освіти високого рівня. Це найбезпечніша з усіх великих індустріалізованих країн: у 2016 році на 100 тисяч громадян припадало всього 0,28 вбивства, що у 18 разів менше, ніж

у США. Японські міста славляться чистотою та доглянутою інфраструктурою. У Токіо, супермегаполісі з понад 14 мільйонами жителів, практично не побачиш сміття чи графіті. За оцінками, у всій Японії налічується 13 000 бездомних осіб, що менше, ніж в одному лиш Нью-Йорку⁴. Країна також є культурним, технологічним та інноваційним центром. На початку 2000-х років, коли «втрачене десятиліття» почало перетворюватись на «втрачене двадцятиліття», британський парламентар відвідав Токіо. Побачивши жваве життя та яскраві вогні Гіндзи⁵, він сказав: «Якщо це і є рецесія, то я хочу таку саму»⁶.

Як же Японія спромоглася зберегти стабільність, попри сповільнення економіки та реорганізацію бізнесу? Мій основний аргумент такий: у відповідь на підйом Китаю та нову динаміку конкуренції в Північно-Східній Азії японські компанії трансформували свою операційну діяльність і створили високотехнологічні компетенції в царині критично важливого комплектування, ресурсів і матеріалів, зберігаючи при цьому ключові позиції у промисловому виробництві та системній інженерії. Хоча чимало із цих продуктів займають невеликі ринкові ніші, сукупно вони утворюють значний бізнес-портфель, який посилює азійські ланцюги постачання. Ця трансформація відбувається в контексті стриманої японської бізнес-культури, основи якої окреслено далі в цій книжці. У результаті перебіг цих змін та їхня швидкість геть не відповідають очікуванням американського спостерігача, через що доволі легко помилитися в розумінні цього процесу або й зовсім його не помітити. А це означає, що бізнес-система Японії продовжує функціонувати не так, як американська. Навіть в умовах глобалізації та тиску фінансових ринків японські компанії все ще працюють у межах альтернативної, збалансованішої моделі капіталізму, якій притаманні соціальна стабільність та повільні зміни.

Новий підхід Японії до глобальної конкуренції — це те, що я називаю сукупною нішевою стратегією. Для керівників

* Гіндза — діловий та розважальний район Токіо. — Тут і далі прим. пер., якщо не вказано іншого.

великих японських компаній вона означає два окремі завдання під час управління трансформацією:

1. *Стратегічне репозиціонування*: визначити набір основних бізнесів і зосередитися на їх модернізації, а також відокремити чи продати непрофільні підрозділи та дочірні компанії. Водночас потрібно шукати бізнеси майбутнього й інвестувати в них, щоб мати змогу конкурувати в цифровій економіці.
2. *Організаційне оновлення*: розбудувати нові внутрішні процеси й нову корпоративну культуру, які сприяють співіснуванню зрілих і нових підприємств та підтримують креативність та високотехнологічні інновації.

Компанія New Japan вийшла з ринків із нижчою доданою вартістю, як-от найпростіша електроніка, і перейшла на вищий рівень: високотехнологічних матеріалів, компонентів та виробничого обладнання. Хоч на таких компонентах і немає позначки «Japan Inside»^{*}, ви, доволі ймовірно, щодня використовуєте продукти, які містять ключові деталі з Японії. Незалежно від марки, щось японське є всередині вашого автомобіля, телевізора, навушників, комп'ютера, смартфона, годинника, кухонного приладдя, Wi-Fi адаптера, принтера, сканера, фотоапарата і, можливо, навіть у вашій електричній зубній щітці. В акумуляторних батареях Tesla, принтерах Hewlett-Packard, матеріалах для фюзеляжу літаків Boeing і в будь-якому продукті Apple лежать японські технології.

Ці трансформації відбуваються під проводом бізнес-лідерів Японії, які керуються японським діловим етикетом, що створює очікування відповідної поведінки та встановлює необхідний темп змін. Оскільки ділові норми є соціально зумовленими, а не вродженими, їх можна змінити. Суть управлінської реформи бізнесу в Японії полягає в тому, щоб підштовхнути працівників до прийняття нового, спільного розуміння належної поведінки на робочому місці, яке б дало змогу конкурувати

* «Усередині продукт, вироблений у Японії» — алюзія на відомий рекламний слоган Intel Inside.

на глобальному рівні. Спосіб, у який японські топменеджери впроваджують цей процес змін, також є частиною цього процесу.

Ви можете запитати, хто або що таке «Японія» в цій історії: хто або що є ідейним натхненником такої реорганізації бізнесу? Відповідь: головного гравця тут немає. Результат радше випливає з дискусії між реформістами та хранителями традицій із різних бізнесових й урядових груп та прошарків суспільства. Вони не погоджуються в багатьох питаннях, але поділяють спільні цінності та норми. Як ви переконаєтеся далі, ці норми передбачають, що незалежно від шляху, який обирають японські менеджери, зміни мають бути здійснені з урахуванням усіх інтересів та із ввічливим і шанобливим ставленням до всіх верств суспільства — чи принаймні бути представлені як такі. Завдяки таким збалансованим діям було суттєво реорганізовано корпорації, але водночас збережено соціальну стабільність.

Трансформація бізнесу в Японії має важливі наслідки для Сполучених Штатів та Азії. Оскільки американці шукають нові способи поєднати корпоративні прибутки із соціальним процвітанням, процес змін у Японії може бути пізнавальним. Результати трансформації також важливі, адже Японія — це економічна наддержава, а японські компанії глибоко вбудовані в економіку США як постачальники, виробники та роботодавці. Ба більше, японські компанії готуються конкурувати в цифровій економіці завдяки інтернету речей (IoT) на основі 5G, штучному інтелекту та хмарним технологіям обміну інформацією та наявності засобів мережевого зв'язку. У цих сферах методи Японії помітно відрізняються від підходів США та Китаю і можуть забезпечити японцям довгострокову перевагу в «цифровому» виробництві. Деякі японські компанії, як-от SoftBank, Toyota і Recruit, непомітно поширили свої бізнес-моделі на новітні галузі економіки в неочікуваний спосіб.

Дехто із читачів скептично поставиться до позитивного підтексту цієї книжки. Вони можуть заявити, що я перебільшую кількість змін, які насправді відбуваються, і вказати на малі й великі японські фірми, які безнадійно загрузли в неефективних підходах до бізнесу. Можливо, вони закинуть, що я не торкаюся

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 вагомого 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.