

# Содержание

Предисловие АО «Русатом Оверсиз» .....	9
Об авторе и его книге.....	11
Введение к изданию 1998 года.....	18
Предисловие автора .....	28
<b>1. Потребность в новой парадигме .....</b>	<b>36</b>
Противоречивые объяснения.....	38
Поставим правильно вопрос.....	41
Классические объяснения успеха в промышленности.....	46
Потребность в новой парадигме .....	48
На пути к новой теории конкурентного преимущества стран .....	54
Исследование .....	57
Расширенная концепция конкурентного преимущества .....	64
<b>ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ .....</b>	<b>67</b>
<b>2. Конкурентное преимущество фирм в глобальных масштабах .....</b>	<b>69</b>
Конкурентная стратегия .....	69
Влияние национальных условий на успех в конкуренции .....	107
<b>3. Детерминанты конкурентного преимущества стран .....</b>	<b>109</b>
Детерминанты конкурентного преимущества страны .....	111
Параметры факторов.....	114
Условия спроса .....	126
Родственные и поддерживающие отрасли .....	142
Стратегия, структура и соперничество фирм .....	149
Роль случая .....	166
Роль правительства .....	169
Детерминанты в перспективе .....	171
<b>4. Динамика национального преимущества .....</b>	<b>174</b>
Отношения между детерминантами .....	175
Детерминанты как система .....	186
Кластеры конкурентоспособных отраслей .....	191
Значение географической концентрации .....	197
Возникновение и развитие конкурентоспособной отрасли .....	201
Утрата национального преимущества .....	209
«Ромб» в перспективе .....	217

ЧАСТЬ II. ОТРАСЛИ .....	221
<b>5. Исследование четырех конкурентных отраслей .....</b>	223
Производство печатных машин в Германии .....	224
Производство медицинской	
контрольно-диагностической аппаратуры в США .....	241
Производство керамики в Италии .....	258
Японская индустрия робототехники .....	275
<b>6. Достижение национального конкурентного преимущества в сфере услуг .....</b>	290
Растущая роль услуг в национальных хозяйствах .....	291
Международная конкуренция в сфере услуг .....	299
Отношения между сферой услуг и промышленным производством .....	303
Национальные конкурентные преимущества в сфере услуг .....	305
Анализ развития конкурентных отраслей .....	320
ЧАСТЬ III. СТРАНЫ .....	327
<b>7. Модели национальных конкурентных преимуществ: победители первых послевоенных лет .....</b>	329
Послевоенное доминирование Америки .....	335
Устойчивая Швейцария .....	359
Выбор Швеции .....	385
Возобновление германского динамизма .....	414
<b>8. Страны на подъеме: 1970–1980-е годы .....</b>	445
Подъем Японии .....	446
Подъем Италии .....	483
На сцену выходит Корея .....	516
<b>9. Национальные преимущества переходят к другим странам .....</b>	545
Утрата позиций Великобританией .....	546
Контрасты Америки .....	574
Перспективы послевоенного развития .....	602
<b>10. Развитие конкурентоспособности национальной экономики .....</b>	610
Экономическое развитие .....	611
Стадии развития конкуренции .....	612
Стадии экономического развития стран в послевоенный период .....	633
Перспектива послевоенного прогресса в экономике .....	642
ЧАСТЬ IV. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ .....	645
<b>11. Стратегия компаний .....</b>	647
Конкурентное преимущество в международном соперничестве .....	648
Контекст, в котором действует конкурентное преимущество .....	656
Улучшение конкурентной среды в своей стране .....	665

<i>Где и как конкурировать.....</i>	673
<i>Извлечение отдельных преимуществ из других стран .....</i>	682
<i>В какой стране базироваться фирме .....</i>	690
<i>Роль руководства .....</i>	692
<b>12. Политика правительства.....</b>	694
<i>Предпосылки правительственной политики в отношении промышленности.....</i>	697
<i>Правительственная политика и национальное преимущество .....</i>	705
<i>Воздействие правительства на факторные условия .....</i>	705
<i>Воздействие правительства на условия спроса .....</i>	727
<i>Воздействие правительства на родственные и поддерживающие отрасли .....</i>	740
<i>Воздействие правительства на стратегию, структуру и соперничество фирм.....</i>	744
<i>Правительственная политика и этапы конкурентного развития.....</i>	761
<i>Целевая политика.....</i>	764
<i>Правительственная политика в развивающихся странах .....</i>	766
<i>Роль правительства .....</i>	773
<b>13. Ключевые национальные экономические проблемы.....</b>	776
<i>Корея .....</i>	778
<i>Италия .....</i>	784
<i>Швеция .....</i>	793
<i>Япония .....</i>	798
<i>Швейцария .....</i>	807
<i>Германия .....</i>	810
<i>Великобритания .....</i>	814
<i>США.....</i>	818
<i>Экономические задачи отдельных стран на перспективу .....</i>	829
<i>Эпилог .....</i>	831
<i>Приложение А.....</i>	835
<i>Методика составления кластерных схем .....</i>	835
<i>Приложение В.....</i>	842
<i>Дополнительные данные о состоянии национального торгового оборота .....</i>	842
<i>Примечания .....</i>	871
<i>Список литературы .....</i>	929



# Предисловие АО «Русатом Оверсиз»

**С**овременную 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 предопределется всеми гранями ромба, эволюционировавшими десятилетиями. Нельзя забывать и о пассионарности: 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 компаний 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 «Русатом 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 практичеснее 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. Порттер пришел к своим выводам тоже *старым, дедовским способом*. Он их действительно *заработал* с помощью солидного, глубокого исследования. При этом М. Порттер 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. Порттер 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. Порттера, 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. Порттера 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. Порттера следует, наверное, отнести и широкий круг использованных источников и литературы. Одни из них носят отысканный характер, другие дали толчок самостоятельным авторским подсчетам и аналитическим построениям. И те и другие, естественно, важны, но ссылки 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. Порттера 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 общецивилизационной 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 неблагожелательном 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 созидающей и целеустремленной работой, сопряженной с немалыми жертвами и лишениями. Делать такие выводы автор имеет все основания, ибо опирается на анализ слагаемых успеха и причин неудач таких стран, как США, Великобритания, ФРГ, Япония, Италия, Швейцария, Швеция, Южная Корея, Дания и некоторых других. Автор убежден, что страна не может и не должна преуспевать во всех отраслях. Потеря конкурентного преимущества на каком-то конкретном участке сама по себе не должна служить причиной тревоги, считает он. Более важными являются характер утраченных позиций и причины их потери.

Автор рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамичного организма. Соответственно развитие зависит от всех элементов: рынка товаров и услуг, рынка капитала, рынка труда. Многое зависит и от того, на каком уровне развития и взаимосвязи находятся упомянутые рынки. Чтобы сделать анализ наглядным, автор вводит в свои рассуждения весьма удачную схему, названную им «ромбом» (так это звучит в переводе, хотя в оригинале этот термин имеет более высокую ценность — «diamond», 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, — «клuster», то есть пакет, пучок, блок. Подобно тому как в памяти ЭВМ информация складывается в такого рода образования, так и в экономике группы успешно конкурирующих фирм образуют аналогичные соединения, обеспечивая конкурентные позиции на рынках — отраслевом, национальном, мировом. Отражая динамику конкурентных преимуществ, кластеры рождаются, складываются, расширяются, углубляются, но могут также сужаться, утончаться, свертываться, распадаться. В число проанализированных более 100 отраслей вошли химическое и типографское производство Германии, текстильное оборудование и фармацевтика Швейцарии, горное оборудование и грузовики Швеции, программное обеспечение компьютеров, производство медицинских инструментов и 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 застоем, «проеданием» накопленного и нажитого, выдвижением 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 истории 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. Порттеру, 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. Порттер безжалостно отбрасывает стереотипы, если они на практике мешают конкуренции и прогрессу. Он критикует благодетельные для больших социальных групп военные заказы, ибо, помогая продвигаться и совершенствоваться одним, они могут обречь на прозябание других. Автор беспощаден к тем, кто вместо поиска средств повышения конкурентоспособности привычно обращается к государственной «кормушке» для получения субсидий, многообразного протекционизма. По словам Порттера, 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. Порттер — за дисциплину и ответственность каждого перед другими и перед самим собой. Требовательный, приидичивый и ответственный спрос для Порттера — 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. Порттера это совсем не вопрос политических игр и идеологических пристрастий, а безусловный вывод из экономической истории.

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

М. Портер не скрывает, что в отношении различных форм собственности он безоговорочно отдает предпочтение частной. Она ему видится куда более гибкой и динамичной формой организации, но он не идеализирует ни ее, ни возможности организаций и разного рода альянсов частного бизнеса. Иначе откуда взялись бы проблемы распыленности ресурсов, дублирования усилий, многообразной нечестной конкуренции? Поэтому он, естественно, обращается к анализу возможностей государства и особенно правительственной политики. Однако, как и к частному сектору, он предъявляет к ним жесткие требования. Общий вывод М. Портера: только тогда правительство оказывается на уровне, когда не отдает свои права и обязанности на откуп отдельным общественным или имущественным группам, не делается их заложником. Правительство должно подталкивать и ставить более сложные задачи, чем это в состоянии сделать сам рынок. Многим этого, возможно, покажется мало, но в логичности и доказательности автору отказать невозможно. По-видимому, ему тоже надоели, с одной стороны, государственные «захребетники», а с другой — теоретизирующие дамы от науки, убежденные в абсолютном всесилии 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 непременных 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, многое 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 удается. 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). Однаково ровен он и в главе 13, в которой пытается включить свои вопросы в национальные «повестки дня». Он отнюдь не пытается добиться от читателя безоговорочного принятия им вроде бы универсальных выводов и рекомендаций. И все-таки он смотрит на свои (американские) и чужие проблемы, стоя на американской почве высокоразвитого глобализированного хозяйства, каким является экономика США. Всем ли под силу принять такой уровень оперативного мышления, сделать его «своим»? Думается, что в настоящее время — нет. Но в логике автору не откажешь, как нельзя не согласиться с его диагнозом стадии изобилия. Хотя и здесь есть вопрос: действительно ли требуется сделать «крюк», «маневр назад» или все-таки резервы реформизма имеются и для этой стадии рыночного развития?

*Почему эта книга полезна и для России.* Возможно, некоторые читатели, прочитав книгу, в чем-то не согласятся с автором. Это естественно и даже, пожалуй, хорошо. Несогласие — это активная реакция, заочный диалог. Согласие по ключевым вопросам может прийти позднее. Но даже если оно не придет, активный диалог с автором станет для читателя книги частью его личного рыночного опыта. В течение длительного времени наши соотечественники привыкали 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, почему 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 официальному кого-то обслуживать.

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

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

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

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

Работа М. Портера учит, наконец, спокойствию и хладнокровию, столь необходимым в общественной жизни, ибо теория конкурентных преимуществ доказательно объясняет внутренние пружины успеха тех рыночных кумиров, изучение которых даже после 1985 года было весьма поверхностно. Книга учит разумному реформизму и политэкономии производства, а не упнованию на общественные катаклизмы и политэкономию 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, спад 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, устраниющие необходимость в расположении компаний рядом с источниками снабжения или крупными рынками. Связь между феноменом агломерации и продвинутым 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 динамика.

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 оновольно 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 книги 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>. 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» предлагаёт 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.

Что же касается реализации моих идей 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.

## 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 продолжаются 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 радужный прием эта книга получила среди практиков в правительственные 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 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 правительственные круги 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.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))