

УЛЬРІКЕ ШЕЙДЕ

ЯПОНСЬКА ЕКОНОМІКА 2.0

**ЯК ЯПОНІЯ ТРАНСФОРМУВАЛА
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЮ І ПЕРЕМАГАЄ
НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ**

*Переклав з англійської
Андрій Морозовський*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Передмова</i>	7
<i>Розділ 1</i> Вступ. Трансформація	13
<i>Розділ 2</i> Середовище. Реформування корпорацій у стриманій бізнес-культурі	40
<i>Розділ 3</i> Основи. Економічний підйом Японії — стабільність завдяки довічному працевлаштуванню	68
<i>Розділ 4</i> Ключова концепція. Сукупна нішева стратегія	101
<i>Розділ 5</i> Вплив. Роль Японії у глобальному бізнесі	135
<i>Розділ 6</i> Зміни в менеджменті. Керівництво, етичне управління і зарплати директорів	161
<i>Розділ 7</i> Фінансові ринки. Прямі інвестиції і злиття та поглинання	193
<i>Розділ 8</i> Як керувати трансформацією. Зміна культури	222
<i>Розділ 9</i> Зайнятість та інновації. Трансформація кайшія	251
<i>Розділ 10</i> Японія іде вперед. Трансформація в цифровій економіці	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 придивіться 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 Гіндзи*, він сказав: «Якщо це і є рецесія, то я хочу таку саму»⁵.

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 комплектівання, 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 впливає 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.

Вступ

Трансформація

Наприкінці 1980-х Японія цікавила всіх. Успіхи *кайшія*, 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 Європі⁶. 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»⁷.

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 *кайшия*», типової японської корпорації 1980-х років⁸.

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 програву 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 місць⁹, 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 за раз 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 щорічно¹⁰. А якщо об'єднати кількасот 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 прибутковість. 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 реструктуризацію¹¹. 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 Fuji, 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.

Організаційне оновлення

Однак лише стратегічного переорієнтування недостатньо — також потрібні нові управлінські процеси. Щоб успішно конкурувати в передових технологіях — від летючих автомобілів і розумних роботів до інтелектуальних міст і мереж зв'язку, — компанії мусять створювати нові системи сприяння інноваціям та переорієнтувати свої науково-дослідні процеси з покрокових інновацій на проривні. Для цього багатьом великим японським компаніям потрібно щось абсолютно нове: корпоративна культура творчості й допитливості, а також експериментальний підхід до інновацій («зламай і полагодь»). Крім того, щоб розв'язати проблему швидкого скорочення та змін у робочій силі, фірми також повинні трансформувати робочий процес і робочий простір, а також задовольнити нові вимоги до балансу між роботою та особистим життям. Компанії мають перебудувати процеси просування кар'єрними сходами та навчання так, щоб чоловіки, жінки й іноземці могли реалізувати особисті кар'єрні прагнення, рухатися власним кар'єрним шляхом та обіймати важливі керівні посади. Усі ці аспекти потребують зміни ділового мислення та перегляду компаніями того, як вони працюють і конкурують.

Для досягнення справжньої конкурентної переваги важливо, щоб нова культура та робочі процеси співіснували та створювали ефект синергії разом із традиційними сильними сторонами компанії в покрокових інноваціях і потужному виробництві на надвисокому рівні якості. Отож компанії повинні навчитися використовувати й покращувати наявні можливості, водночас постійно досліджуючи нові напрямки бізнесу і технології — тобто вони повинні бути «амбідекстерами»¹². Однак, незважаючи на те, що «стратегія амбідекстрії», одночасного управління розвиненим і новим бізнесом під одним дахом, стала модним терміном у японському бізнесі, вона створює величезні труднощі для багатьох компаній: зміни в їхніх організаційних структурах потребують величезних зусиль, і багато компаній борються з реаліями цих викликів. Не всі з них відповідають потребам нової глобальної конкуренції, а ті, хто цього не робить, відстають і зникають.

Поглинання тайванською компанією Foxconn корпорації Sharp, колишнього світового лідера в технологіях рідкокристалічних панелей, у 2016 році стало чітким сигналом, що попередні механізми внутрішнього протекціонізму більше не є надійним щитом. Серед компаній, що намагаються змінитися, багато хто має проблеми з виходом із тих сегментів бізнесу, які чимало працівників сприймають як власний доробок. Попри свої зусилля, не всі японські компанії успішно реструктуруються. Проте, як ми побачимо в подальших розділах, перетворення відбуваються в дедалі більшій кількості компаній, і вони відкривають Японії нові можливості для конкурування в умовах цифрової трансформації.

Великий перехід упродовж «втрачених десятиліть»

Після поразки у Другій світовій війні Японія розпочала тридцятирічний період швидкого економічного зростання, який мало чим відрізнявся від піднесення Китаю в останні два десятиліття. Стрімкому зростанню країни в 50–80-х роках XX століття значною мірою сприяв безпековий альянс, укладений між Сполученими Штатами та Японією в 1952 році. Японія мала невеликий борг і низькі військові витрати, а також не стикалася із сильною регіональною конкуренцією. Тодішній режим торгівлі дозволяв стимулювати експорт і провадити політику захисту новоствореної промисловості. Невдовзі Японія стала лідером Азії та побудувала капіталістичну модель, яка в 1980-х роках стала предметом заздрості й побоювань з боку Сполучених Штатів, а також взірцем зростання для решти регіону. Однак, за винятком «парасольки безпеки», у 1990-х роках усе змінилося.

Метою повоєнної системи Японії було наздогнати Захід, насамперед Сполучені Штати, у багатстві, технологіях, інноваціях і впливі. Промислова політика уряду заохочувала компанії іти шляхом зростання, який передбачав високий рівень позикового капіталу та базувався на виробництві товарів із високою доданою вартістю на експорт. Диверсифікація японських конгломератів зростала, і вони стали лідерами в масовому виробництві високоякісних машин і споживчих товарів. Автомобілі та електроніка з маркуванням

«Зроблено в Японії» продавалися по всьому світу через японські закордонні торгові представництва, якими керували японські менеджери, що дотримувалися тих самих правил, що й домашній офіс — як міцний корабель із добре змащеними робочими деталями. Кульмінацією цього приголомшливого успіху стала фінансова бульбашка кінця 1980-х років, коли ціни на активи непомірно зросли через величезні спекуляції з нерухомістю та фінансами, що ґрунтувалися на переконанні, буцім Японія стане «номером один».

Коли в 1991 році бульбашка луснула, то знищила щонайменше трирічний ВВП (або понад 10 трильйонів доларів) тільки в акціях і нерухомості¹³. Індекс Nikkei упав із 39 000 пунктів у 1989 році до 16 000 — у 1992-му і нижче 8 000 — у 2003-му. Хоча у 2019 році він відновився до 20 000, через цей колосальний обвал багато японців донині ставляться вкрай підозріло до ціни акцій як мірила цінності компанії чи ефективності управління. Крах також призвів до серйозної банківської кризи, яка тривала до 2003 року. Вибух бульбашки кинув країну в економічну прірву, поклавши початок повільному, болісному відновленню протягом двох десятиліть, які іноземні спостерігачі назвали «втраченими». Середньорічні темпи зростання ВВП Японії становили 0,8 % у 1990-х роках і 1,4 % між 2000 і 2007 роками, перш ніж глобальна фінансова криза 2008 року призвела до сповільнення світової торгівлі та знову скоротила ВВП¹⁴. Як ми побачимо в розділі 3, за японськими стандартами, показники соціального лиха різко зросли в категоріях від втрати домовки до самогубств. Але, незважаючи на те, що 1990-ті та початок 2000-х були для Японії двома довгими та важкими десятиліттями, з погляду бізнесу вони також стали періодом подолання перешкод, пристосування до кардинальних змін у глобальній конкуренції та трансформації бізнес-системи.

На початку століття дерегуляція та зміна більшості національного законодавства щодо бізнесу в Японії супроводжувалась появою конкурентів у Південній Кореї і Тайвані, глобалізацією ланцюгів постачання й, нарешті, піднесенням Китаю, який знищив повоєнну бізнес-модель Японії — експорт високоякісних споживчих товарів. Японські компанії електроніки, втративши своїх споживачів на користь Apple і Samsung, зрештою усвідомили