TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

Michael E. Porter
"Cha đẻ" chiến lược cạnh tranh

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

The Competitive Advantage of Nations

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

Với hơn 10 lần tái bản và được dịch ra 12 thứ tiếng, cuốn sách "Lợi thế Cạnh tranh Quốc gia" của Michael Porter đã thay đổi hoàn toàn quan niệm của chúng ta về quá trình tạo dựng và duy trì sự thịnh vượng trong nền kinh tế toàn cầu hiện đại. Nghiên cứu đột phá của Porter về cạnh tranh quốc tế đã định hình chính sách quốc gia cho nhiều nước trên thế giới. Nó cũng làm thay đổi suy nghĩ và hành động ở các bang, các thành phố, các công ty và thậm chí là toàn bộ khu vực như Trung Mỹ.

Dựa trên nghiên cứu tại 10 quốc gia thương mại hàng đầu, cuốn sách "Lợi thế Cạnh tranh Quốc gia" đưa ra lý thuyết đầu tiên về sức cạnh tranh dựa trên năng suất, nhờ đó các công ty cạnh tranh với nhau. Porter cho thấy những lợi thế so sánh truyền thống như tài nguyên thiên nhiên hay lực lượng lao động đã không còn là nguồn gốc của thịnh vượng và những lý giải vĩ mô về sức cạnh tranh là không đầy đủ. Cuốn sách giới thiệu mô hình "hình thoi" của Porter, một phương pháp mới để hiểu vị trí cạnh tranh của một quốc gia (hay một đơn vị địa lý khác) trong cạnh tranh toàn cầu, mô hình giờ đây đã trở thành một phần trong tư duy kinh doanh quốc tế. Khái niệm "tổ hợp" (cluster) hay nhóm những doanh nghiệp, nhà cung cấp, ngành công nghiệp và thể chế có liên quan chặt chẽ, hình thành ở những đơn vị địa lý nhất định, đã trở thành phương pháp để doanh nghiệp và chính phủ tư duy về nền kinh tế, tiếp cận lợi thế cạnh tranh địa lý và hoạch định chính sách công.

Ngay cả khi cuốn sách chưa xuất bản, lý thuyết của Porter đã chỉ dẫn quá trình đánh giá lại chính sách ở New Zealand và những nơi khác. Tư tưởng và sự tham gia cá nhân trực tiếp của ông đã định hình chiến lược của nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ khác nhau như Hà Lan, Bồ Đào Nha, Đài Loan, Costa Rica và Ấn Độ và những khu vực như bang Massaschusetts, Californina và xứ Basque. Hàng trăm sáng kiến tổ hợp đã thăng hoa ở khắp thế giới. Trong kỷ nguyên cạnh tranh toàn cầu khốc liệt, cuốn sách khai phá về sự giàu có của các quốc gia này đã trở thành chuẩn mực mà việc đánh giá các nghiên cứu tương lai phải dựa vào nó. ▶

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Tập sách này thuộc "Tủ sách Doanh trí"
(Tủ sách do PACE tuyển chọn và giới thiệu. Vui lòng xem chi tiết trên website SachHay.com)

PACE
Institute of Directors

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA
The Competitive Advantage Of Nations

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh:
The Competitive Advantage Of Nations, Michael E. Porter.

Copyright © 1990 by Michael E. Porter.
Introduction copyright © 1998 by Michael E. Porter.
All rights reserved.
Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Free Press
- Bộ phận thuộc Simon & Schuster, Inc.

Bản quyền bản tiếng Việt © DT BOOKS,
Công ty TNHH Sách Dân Trí, 2008.

MICHAEL E. PORTER

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Người dịch:
Nguyễn Ngọc Toàn
Lương Ngọc Hà
Nguyễn Quế Nga
Lê Thanh Hải

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - DT BOOKS

Cùng tác giả

Chiến lược Cạnh tranh (Competitive Strategy):
Những kỹ thuật phân tích ngành công nghiệp và đối thủ cạnh tranh

Lợi thế Cạnh tranh (Competitive Advantage):
Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh

Các tình huống trong chiến lược cạnh tranh
(Cases in Competitive Strategy)

Cạnh tranh trong nền kinh tế mở:
(Competition in the Open Economy)
(viết chung với R.E. Caves và A. M. Spence)

Lựa chọn nhãn hiệu, chiến lược và sức mạnh thị trường song phương
(Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power)

Tặng Deborah

Mục Lục

Lời giới thiệu 11
Lời nói đầu 25
Lời người dịch 37

1. Sự cần thiết có một mô hình mới 41

Những giải thích mâu thuẫn 44
Hỏi đúng câu hỏi 48
Những lý giải cổ điển về thành công công nghiệp 57
Sự cần thiết có một mô hình mới 59
Hướng tới một lý thuyết mới về lợi thế cạnh tranh quốc gia 70
Nghiên cứu của chúng tôi 74
Khái niệm rộng hơn về lợi thế cạnh tranh 85

Phần I:
CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2. Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong những ngành công nghiệp toàn cầu 91

Chiến lược cạnh tranh 92
Cạnh tranh quốc tế 120
Vai trò của bối cảnh quốc gia đối với thành công trong cạnh tranh 141

3. Những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia 143

Những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia 146
Các điều kiện về yếu tố sản xuất 150
Các điều kiện cầu 169
Các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan 189
Chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa 199
Vai trò của sự kiện lịch sử 224
Vai trò của chính phủ 227
Tổng quan về những nhân tố quyết định 230

4. Sự vận động tương tác của lợi thế quốc gia **233**

Mối quan hệ giữa các nhân tố quyết định 234
Hệ thống các nhân tố quyết định 251
Quá trình tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh 256
Vai trò của sự tập trung về địa lý 265
Nguồn gốc và sự vận động của một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh 271
Sự đánh mất lợi thế quốc gia 280
Toàn cảnh về hình thoi 290

Phần II:
CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP

5. Bốn nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh quốc gia **297**

Ngành công nghiệp in của Đức 298
Ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân của Mỹ 319
Ngành công nghiệp gạch lát bằng gốm của Ý 340
Ngành chế tạo robot của Nhật Bản 361

6. Lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các ngành dịch vụ **381**

Vai trò ngày càng tăng của dịch vụ trong các nền kinh tế 383
Cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ 394
Mối quan hệ giữa dịch vụ và sản xuất 400
Lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các dịch vụ 403
Nghiên cứu tình huống về sự phát triển các ngành dịch vụ có khả năng cạnh tranh 422

Phần III:
CÁC QUỐC GIA

7. Các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia: Những người chiến thắng trong thời kì đầu hậu chiến **435**

Sự thống trị thời kì đầu hậu chiến của Mỹ 444
Sự ổn định của Thụy Sĩ 474
Những lựa chọn của Thụy Điển 504
Khôi phục tính năng động của Đức 536

8. Những quốc gia nổi lên trong những năm 1970 và 1980 **573**

Sự vươn lên của Nhật Bản 574
Sự vùng lên của Ý 625
Sự nổi lên của Hàn Quốc 667

9. Sự chuyển dịch lợi thế quốc gia **699**

Sự xuống dốc của nước Anh 700
Những mâu thuẫn ở Mỹ 731
Tổng quan sự phát triển sau chiến tranh 765

10. Sự phát triển sức cạnh tranh của các nền kinh tế quốc dân **773**

Phát triển kinh tế 774
Các giai đoạn của sự phát triển cạnh tranh 776
Các giai đoạn và nền kinh tế sau chiến tranh của các quốc gia 802
Tổng quan phát triển kinh tế sau chiến tranh 813

Phần IV:
NHỮNG HÀM Ý VÀ ÁP DỤNG LÝ THUYẾT

11. Chiến lược công ty **817**

Lợi thế cạnh tranh trong cạnh tranh quốc tế 819
Môi trường cho lợi thế cạnh tranh 827
Cải thiện môi trường cạnh tranh quốc gia 838
Cạnh tranh ở đâu và cạnh tranh như thế nào 848
Khai thác lợi thế cạnh tranh từ các nước khác 858
Xác định nơi đặt trụ sở chính 868
Vai trò của lãnh đạo 870

12. Chính sách của chính phủ **873**

Những tiền đề trong chính sách của chính phủ đối với ngành công nghiệp 876
Chính sách của chính phủ và lợi thế quốc gia 885
Ảnh hưởng của chính phủ lên các điều kiện yếu tố sản xuất 886
Ảnh hưởng của chính phủ lên các điều kiện cầu 910
Ảnh hưởng của chính phủ lên các ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ 924
Ảnh hưởng của chính phủ lên chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa 928
Chính sách của chính phủ và các giai đoạn phát triển của cạnh tranh 948
Chính sách hỗ trợ ngành 950
Chính sách của chính phủ ở những quốc gia đang phát triển 953
Vai trò của chính phủ 961

13. Chương trình hành động của các quốc gia **965**

Những thay đổi cần thiết với Hàn Quốc 968
Những thay đổi cần thiết cho Ý 976
Chương trình hành động quốc gia cho Thụy Điển 988
Những thay đổi cần thiết cho Nhật Bản 994
Chương trình quốc gia cho Thụy Sĩ 1005
Chương trình quốc gia cho Đức 1008
Chương trình hành động cho vương quốc Anh 1014
Những thay đổi cần thiết với Mỹ 1019
Tổng quan những thay đổi cần thiết trong chương trình hành động của các quốc gia 1032

Lời bạt **1035**
Phụ lục A: Phương pháp lập biểu đồ tổ hợp **1041**
Phụ lục B: Số liệu bổ sung về các hình mẫu thương mại quốc gia **1049**

LỜI GIỚI THIỆU

Trong cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" (1990), tôi đã cố gắng lý giải nguồn gốc của sự thịnh vượng bền vững trong nền kinh tế toàn cầu hiện đại. Trong khi cuốn sách đề cập đến cấp độ quốc gia, điều tương tự cũng có thể và đã được áp dụng vào cấp độ khu vực, bang và thành phố. Trong khi hầu hết tư duy và chính sách cho đến hiện nay tập trung vào các điều kiện kinh tế vĩ mô cho tăng trưởng và thịnh vượng, trọng tâm của tôi lại là những nền tảng kinh tế vi mô. Trong khi chính phủ đóng vai trò trung tâm trong hầu hết lý thuyết, tôi cố gắng nhấn mạnh vai trò của các công ty.

Tôi cho rằng sự giàu có phụ thuộc vào năng suất hay giá trị tạo ra trong một ngày lao động, một đồng vốn đầu tư và một đơn vị nguồn lực của quốc gia được sử dụng. Gốc rễ của năng suất là ở môi trường cạnh tranh quốc gia và khu vực, được biểu hiện trong một mô hình, có thể minh họa hình ảnh như một hình thoi gồm có bốn mặt, một ẩn dụ phổ biến khi đề cập tới lý thuyết này. Lý thuyết hình thoi giải quyết vấn đề thông tin, động lực, áp lực cạnh tranh và sự tiếp cận tới những doanh nghiệp, những thiết chế, những cơ sở hạ tầng phụ trợ và một tập hợp những hiểu biết và kỹ năng hỗ trợ cho năng suất và tăng trưởng năng suất trong những lĩnh vực cụ thể.

Tôi đặt tên sách là *"Lợi thế cạnh tranh quốc gia"* nhằm nhấn mạnh sự khác biệt giữa khái niệm mở rộng của tôi về lợi thế cạnh tranh như là một nguồn gốc của sự giàu có với khái niệm về lợi thế so sánh vốn đã phổ biến trong tư duy về cạnh tranh quốc tế. Lợi thế so sánh, như nó được hiểu, dựa vào các

nguồn lực đầu vào như lao động, tài nguyên thiên nhiên và vốn tài chính. Tôi cho rằng bản thân những yếu tố đầu vào đó ngày càng trở nên ít có giá trị trong một nền kinh tế ngày càng toàn cầu hóa. Sức cạnh tranh không được đảm bảo bởi quy mô hay sức mạnh quân sự bởi vì chúng không có ý nghĩa quyết định tới năng suất. Thay vào đó, sự thịnh vượng phụ thuộc vào việc tạo dựng một môi trường kinh doanh cùng với những thiết chế hỗ trợ cho phép một quốc gia sử dụng *hiệu quả* và *nâng cấp* nguồn lực đầu vào của nó.

Ngay từ giữa những năm 1980, khi tôi còn phục vụ cho Ủy ban về Sức cạnh tranh công nghiệp dưới thời tổng thống Ronald Reagan, tôi đã xây dựng một niềm tin ngày càng vững chắc rằng sự lẫn lộn giữa lợi thế so sánh và lợi thế cạnh tranh mới của quốc gia là một trong những nguyên nhân của những vấn đề trong phát triển kinh tế. Chỉ sử dụng những nguồn lực sẵn có hay thu hút thêm nguồn lực là không đủ để phát triển. Việc phân chia lại của cải quốc gia cho các nhóm lợi ích khác nhau cũng vậy.

Trong lý thuyết của tôi, sức cạnh tranh và sự giàu có không phải là một trò chơi có tổng bằng không. Nhiều quốc gia có thể cùng lúc tăng năng suất và cùng với nó là sự giàu có. Nhưng sự giàu có không được bảo đảm mãi. Nếu không có khả năng tăng năng suất trong một nền kinh tế - do chính sách tồi, do thiếu đầu tư hay vì những lý do khác - thì duy trì mức tiền lương và thu nhập quốc gia còn khó, huống chi là tăng trưởng.

Trong nền kinh tế toàn cầu hiện đại, thịnh vượng là một lựa chọn quốc gia. Sức cạnh tranh không còn bị giới hạn trong những quốc gia được thừa hưởng những điều kiện thuận lợi. Các quốc gia lựa chọn sự thịnh vượng nếu họ xây dựng chính sách, luật pháp và thể chế dựa trên năng suất. Các quốc gia chọn sự thịnh vượng nếu, chẳng hạn, họ nâng cao năng lực của người dân và đầu tư vào những cơ sở hạ tầng chuyên môn hóa cho phép nâng cao hiệu quả thương mại. Các quốc gia chọn nghèo đói hoặc hạn chế sự giàu có của họ nếu họ để các chính sách làm xói mòn hiệu suất kinh doanh. Họ hạn chế sự giàu có của họ nếu chỉ có số ít người được đào tạo kỹ năng. Họ giới hạn sự giàu có của họ nếu thành công trong kinh doanh có được là nhờ mối quan hệ gia đình hoặc sự nhượng bộ của chính phủ chứ không phải do năng suất. Chiến tranh hoặc chính phủ yếu kém có thể làm "trật bánh" thịnh vượng nhưng thường thì nhân dân có thể kiểm soát những điều này.

Năng suất và lợi thế cạnh tranh trong một nền kinh tế đòi hỏi sự chuyên môn hóa. Trong cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia", tôi giới thiệu khái niệm *tổ hợp* (cluster)[1] hay nhóm các doanh nghiệp, các nhà cung cấp, các ngành công nghiệp liên quan và những thể chế chuyên môn hóa trong những lĩnh vực cụ thể, ở những vùng địa lý nhất định. Sự tích hợp các doanh nghiệp từ lâu đã được thừa nhận trong các khoa học như địa lý kinh tế hay khoa học nghiên cứu vùng. Tuy nhiên, hiện tượng trên chỉ được nhìn từ một góc hẹp và không có sự liên hệ với cạnh tranh quốc tế, trong đó các nguồn lực đầu vào có thể tiếp cận từ nhiều vị trí và chi phí vận tải giảm đã xóa bỏ sự cần thiết phải sản xuất ở gần nguồn cung cấp hay gần những thị trường lớn. Mối liên hệ giữa sự tích hợp các doanh nghiệp và quan điểm sâu sắc về cạnh tranh và chiến lược cũng như vai trò dường như nghịch lý của nó trong thời đại mà vị trí sản xuất được coi là ít quan trọng còn chưa được khám phá.

Cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" cố gắng bù đắp những khoảng trống này. Nó chỉ ra làm thế nào mà tổ hợp không chỉ giảm chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả mà còn nâng cao động lực và tạo ra những tài sản chung dưới dạng, chẳng hạn, thông tin, các thể chế đặc biệt và danh tiếng. Quan trọng hơn, tổ hợp thúc đẩy sáng tạo và đẩy nhanh nâng cao năng suất. Chúng cũng tạo điều kiện cho sự hình thành các doanh nghiệp mới. Vai trò quan trọng này của địa điểm sản xuất trong cạnh tranh không hề mâu thuẫn với toàn cầu hóa; thực tế, toàn cầu hóa làm cho lợi thế địa lý trở nên quan trọng hơn bằng việc xóa bỏ những rào cản thương mại và đầu tư và xóa bỏ những lợi thế đầu vào truyền thống. Doanh nghiệp không cần phải sản xuất ở gần nguồn nguyên liệu thô hay gần thị trường mà có thể chọn địa điểm sản xuất cho năng suất cao nhất.

Cuốn sách khuyến khích chính phủ và doanh nghiệp có những vai trò mới mang tính xây dựng nhằm tìm kiếm sức cạnh tranh và sự thịnh vượng. Với chính phủ, sự phân biệt giữa can thiệp và tự do đã lỗi thời. Chính phủ, đầu tiên và quan trọng nhất, phải nỗ lực tạo ra một môi trường hỗ trợ nâng cao năng

---

1. Nguyên văn tác giả dùng thuật ngữ "cluster", nghĩa là "nhóm, cụm". Trong cuốn sách này, chúng tôi tạm dịch thuật ngữ này là "tổ hợp" theo nghĩa như tác giả định nghĩa ở trên. Khái niệm "tổ hợp" này khác với khái niệm tổ hợp thường dùng trong tiếng Việt - ND.

suất. Điều đó hàm ý một chính phủ có vai trò tối thiểu trong một số lĩnh vực (chẳng hạn, hàng rào thương mại, định giá) và có vai trò chủ động trong những lĩnh vực khác (chẳng hạn, đảm bảo cạnh tranh, cung cấp hệ thống đào tạo chất lượng cao). Chính phủ có thể ảnh hưởng tới tất cả các mặt của hình thoi và sự ảnh hưởng này là cách tốt nhất để hiểu vai trò của chính phủ trong cạnh tranh.

Chính phủ phải cố gắng cải thiện môi trường kinh doanh theo nhiều cách. Tuy vậy, chính phủ không được hạn chế cạnh tranh hay nới lỏng những tiêu chuẩn an toàn và ảnh hưởng môi trường. Sự "giúp đỡ" kiểu đó thực tế sẽ làm giảm sức cạnh tranh vì nó ngăn cản sáng tạo và làm chậm quá trình nâng cao năng suất.

Sự phân biệt giữa chính sách kinh tế với chính sách xã hội cũng mờ dần bởi vì cả hai chính sách này gắn bó chặt chẽ với nhau để tạo ra môi trường cho cạnh tranh năng suất. Để nâng cao năng suất, cần có những công nhân khỏe mạnh, có giáo dục, được làm việc trong môi trường an toàn. Lý thuyết hình thoi cho rằng hầu hết các thể chế ở một quốc gia, dù là trường học, các cơ quan tiêu chuẩn, cộng đồng người tiêu dùng, hiệp hội chuyên môn hay hệ thống luật pháp, đều có vai trò tích cực và xây dựng đối với sức cạnh tranh. Tất cả đều có vai trò trong việc hình thành những điều kiện cho năng suất cao.

Với các doanh nghiệp, thông điệp trung tâm của cuốn sách là nhiều lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp lại nằm ngoài doanh nghiệp và có nguồn gốc từ địa điểm sản xuất và các tổ hợp ngành. Điều này xác định những công việc mà các công ty cần phải làm, vốn hầu như chưa được đề cập đến trong các nghiên cứu về quản lý. Cùng với chính phủ, khu vực tư nhân có vai trò đầu tư một số tài sản tập thể hoặc hàng hóa công cộng ở một số địa phương nhất định. Cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" cũng chỉ ra vai trò chủ động hơn cho các hiệp hội công nghiệp và các thể chế kinh doanh khác trong những hoạt động đầu tư như vậy.

Rộng hơn, có sự phụ thuộc lẫn nhau không tránh khỏi giữa chính phủ và các doanh nghiệp trong việc quyết định năng suất của quốc gia. Đối thoại là cần thiết để xóa bỏ cản trở, giảm chi phí kinh doanh không cần thiết và tạo ra những đầu vào, thông tin và cơ sở hạ tầng phù hợp. Sự căng thẳng, mất lòng tin hay chủ nghĩa gia trưởng đặc trưng cho mối quan hệ này ở nhiều nước là có hại và gây ra chi phí ẩn trong kinh doanh.

GẮN KẾT Ý TƯỞNG TRONG LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN

Truyền bá ý tưởng là một quá trình có thể kéo dài hàng thập kỷ, đặc biệt với những lý thuyết không nằm trong dòng tư duy truyền thống. Cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" cung cấp một lý thuyết như vậy với quan điểm tiếp cận vi mô đối với sức cạnh tranh và phát triển kinh tế.

Tôi có một niềm tin cá nhân mãnh liệt rằng quá trình học tập thực sự trong khoa học xã hội không chỉ liên quan tới lý thuyết mà cả những nỗ lực đưa lý thuyết đó vào thực tiễn. Ngay cả khi cuốn sách chưa được xuất bản, tôi có may mắn được hướng dẫn những buổi thảo luận chính sách kinh tế quốc gia quan trọng ở New Zealand (đầu năm 1989)[1], Canada (1990)[2] và Bồ Đào Nha (1991)[3] . Những thay đổi mang tính xây dựng và những cuộc tranh luận hiện vẫn còn diễn ra ở cả ba nước này[4]. Cuốn sách đúc rút từ những nghiên cứu tại mười quốc gia thương mại hàng đầu. Những cuốn sách dựa trên sách này và các cuộc thảo luận quốc gia đã xuất hiện ở Thụy Điển, Đan Mạch, Thụy Sĩ, Đức và Hàn Quốc[5]. Những đánh giá quốc gia ở những nước phát triển khác vận dụng lý thuyết hình thoi, mà tôi không trực

1. M.E. Porter với G.T Crocombe và M.J. Enright, Upgrading New Zealands Competitive Advantage, Oxford University Press, Auckland, 1991.

2. M.E. Porter với Monitor Company, Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment, Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services, Ottawa, Canada, 1992. Cũng xem M.E. Porter and J.H. Armstrong, unpublished working paper, September 1997.

3. M.E. Porter với Monitor Company, "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", Forum Para a Competitividade, Lisboon, Portugal, 1994.

4. Xem, chẳng hạn M.E. Porter and J.H. Armstrong, "Canada Revisited", unpublished working paper, August 1997.

5. M.E. Porter với O. Solvell và I. Zander, Advantage Sweden, Norstedts Forlag AB, Stockholm, Sweden, 1991; Vaekst og dynamik I dansk erhvervsliv, H. Pade (editor), J.H.Schultz Information A/S, Kobenhavn, Denmark, 1991; Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches Konzept fur die Schweiz (International Competitive Advantage: A New Strategic Concept for Switzerland), with Silvio Borner, Rolf Weder and Michael J. Enright, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1991; C. Van der Linde, Deutsch Wettbewerbsvorteile, Econ, Dusseldorf, Wein, New York, Moscow, 1992; Korean Competitiveness: A Shortcut to and Advanced Nation, Dong-Sung Cho, 1992.

tiếp tham dự, đã tiến hành ở Na Uy[6], Phần Lan[7], Hà Lan[8] và Hồng Kông[9], trong số nhiều nước khác. Những nghiên cứu tương tự cũng được tiến hành ở các bang, tỉnh và khu vực tự trị[10]. Ý tưởng này đã được tranh luận và đóng một vai trò nhất định trong chính sách ở những quốc gia tiên tiến khác dù không phải là một dự án chính thức.

Việc áp dụng những nguyên lý trong cuốn sách đối với các nước đang phát triển cũng phổ biến rộng rãi. Để làm sâu sắc hơn hiểu biết về giai đoạn đầu của phát triển kinh tế, tôi đã tiến hành một dự án lớn cùng với các đồng nghiệp ở Ấn Độ[11]. Cuốn sách cũng giúp thúc đẩy những dự án hay nghiên cứu quốc gia quan trọng, chẳng hạn như ở Bermuda, Bolivia, Botswana, Bulgaria, Estonia[12], Colombia, El Salvador, Peru, Nam Phi, Tartarstan và Venezuela[13].

Tổ hợp đang trở thành một cách tư duy mới về nền kinh tế và tổ chức phát triển kinh tế. Những sáng kiến nổi bật dựa trên tổ hợp, bao trùm một phần quan trọng của nền kinh tế, đã hoặc đang được thực hiện, chẳng hạn như ở Arizona, California, Catalonia, Chihuahua, Connecticut, Costa Rica, Masachusetts,

6. M.E. Porter, "Applying the Competitive Advantage of Nations Paradigm to Norway", trong PRAKTISK OKONOMI & LEDELSE: ET KONSURRANSEDYKTIGNORGE, Number 1, February 1993, Bedrifsokonomens Forlag A/S, Oslo, Norway.

7. "Finnish Industrial Clusters", trong National Industrial Strategy for Finland, Ministry of Trade and Industry in Finland, Industry Department, 1993; Advantage Finland: The Future of Finnish Industries, Hannu Hernesniemi, Markku Lamnui and Pekka Yla-Anttila, ETLA, Taloustieto Oy, Helsinki 1996; Finland: A Knowledge-based Society, Science and Technology Policy Council of Finland, EDITA, Helsinki, Finland 1996.

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

9. M. J. Enright, E.E. Scott and D. Dodwell, The Hồng Kông Advantage, Oxford University Press, New York, 1997.

10. Chẳng hạn xem M.E Porter and Monitor Company, The Competitive Advantage of Massachusetts, Office of the Secretary of State, Boston, MA, 1991; "The Competitive Advantage of Euskadi", Monitor Company, Cambridge, MA 1992; The Quebec Industrial Atlas, do by P.Gagne and M. Lefevre sản xuất dưới sự hợp tác của G. Tremblay, Publi-Relais, Montreal 1993.

11. M.E Porter with P. Ghemawat and U.Srinivasa Rangan, "A New Vision for Indian Economic Development: The Corporate Agenda", working paper, October 1995; M. Porter with P. Ghemawat and U.Srinivasa Rangan, "A New Vision for Indian Economic Development", March 1995.

12. J, Hyvarinen and J. Borsos, Emerging Estonian Industrial Transformation: Towards a Dual Industrial Strategy for Estonia, Taloustieto Oy, Helsinki, 1994.

13. Venezuela: The Challenge of Competitiveness, Michael J. Enright, Antonio Frances and Edith Scott Saavedra, St. Martins Press, New York, 1996.

Minnesota, Maroc, Hà Lan, North Carolina, Na Uy, Ohio, Oregon Scotland và Quebec.

Những ý tưởng trong "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" đã bắt đầu được áp dụng ở các thành phố và khu vực thành thị[14]. Tôi cũng mở rộng việc áp dụng tư tưởng này với vấn đề phát triển kinh tế tại những khu vực ổ chuột khó khăn trong đô thị[15]. Tôi cho rằng vấn đề khu ổ chuột vừa là vấn đề kinh tế, vừa là vấn đề xã hội và một chiến lược kinh tế là cần thiết để bổ trợ cho các chương trình khác. Thay vì xem các khu ổ chuột như là những nơi khó kinh doanh, chúng ta cần thay đổi tư duy về lợi thế cạnh tranh tiềm năng của khu ổ chuột trong kinh tế đô thị. Việc này đã dẫn đến những nghiên cứu tại nhiều thành phố ở Mỹ và một cuộc thảo luận sôi nổi về những hướng đi mới trong chính sách đô thị[16].

Gần đây, những ý tưởng trong cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" đã được áp dụng cho những nhóm nước lân cận. Hầu hết các sáng kiến khu vực (chẳng hạn như Mercusor, NAFTA) đã tập trung chủ yếu vào mở cửa thương mại và đầu tư trong khu vực. Tuy nhiên, lý thuyết hình thoi cung cấp một cấu trúc hệ thống để tư duy về các khu vực mà sự hợp tác giữa các nước láng giềng có thể nâng cao năng suất của quốc gia. Sở dĩ có điều này là bởi vì có những ngoại ứng quan trọng trong lý thuyết hình thoi xảy ra xuyên biên giới, chẳng hạn như sự liên kết lẫn nhau giữa các hệ thống giao thông, sự phối hợp thủ tục hải quan và những chiến lược cải thiện an toàn cộng đồng. Từ năm 1994, tôi đã làm việc với lãnh đạo các nước Trung Mỹ về một kế hoạch kinh tế khu vực như vậy[17]. Gần đây hơn, một dự án tương tự đã bắt đầu ở Trung Đông, gồm các nhóm nghiên cứu từ

14. Xem, chẳng hạn R.M. Smit, "Rotterdam seen through Porter-colored glasses", in F.A.J van den Bosch and A.P de Man (eds), Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London 1997.

15. "The Competitive Advantage of the Inner City", Harvard Business Review, May-June 1995; "New Strategies for Inner-City Economic Development", Economic Development Quarterly, volume 11, number 1, Sage Periodicals Press, February 1997.

16. Một tổ chức mới, tổ chức Sáng kiến cho khu ổ chuột cạnh tranh, đã được thành lập để theo đuổi kế hoạch này. Danh mục đầy đủ các nghiên cứu của nó có thể lấy từ tác giả.

17. Trung tâm nghiên cứu sức cạnh tranh và phát triển bền vững Mỹ La tinh đã được thành lập tại INCAE, trường kinh doanh, kinh tế và chính phủ hàng đầu khu vực để hỗ trợ cho nỗ lực này. Xem "Project Overview and Update", Latin America Center for Competitivness and Sustainable Development, INCAE, Costa Rica, August, 1997.

Ai Cập, Israel, Jordan và chính quyền Palestine, với các nước khác cũng đang tăng tốc nghiên cứu. Việc sáng kiến này vẫn được tiếp tục ngay cả khi có những biến động chính trị xảy ra trong khu vực là bằng chứng chứng tỏ sức mạnh kinh tế có thể san bằng trở ngại.

Về mặt học thuật, năng suất giờ đây được chấp nhận như là định nghĩa của sức cạnh tranh và vai trò của địa điểm sản xuất ngày càng được thừa nhận. Cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" đã góp phần làm sống lại mối quan tâm tới địa lý kinh tế.

Những cuốn sách mà tôi trích dẫn góp phần tạo nên một kho kiến thức ngày càng lớn áp dụng những ý tưởng này vào các cấp địa lý khác nhau. Ngày càng có nhiều nghiên cứu kiểm định thống kê những đề xuất trong "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" cho thấy những kết quả đáng khích lệ [18]. Ngày càng có nhiều nghiên cứu về tổ hợp và hai hội thảo quốc tế về chủ đề này đã được tổ chức vào năm 1997 [19]. Các học giả về marketing đang nghĩ về khoa marketing địa điểm sản xuất [20]. Ngân hàng thế giới đã đưa tổ hợp thành một phần trong chiến lược trọng tâm của nó. Nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa sức cạnh tranh và chất lượng môi trường, nảy sinh từ cuốn sách này, đã cho thấy cả hai có thể tương hợp với nhau [21]. Điều đó gợi ra những

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

19. Về danh mục tài liệu tham khảo và các sáng kiến tổ hợp, xem "Clusters and Competition: The New Agenda for Companies, Governments and Institutions" in Michael Porter on Competition, Harvard Business School Press, Boston, sắp xuất bản, 1998.

20. P. Kotler, S. Jatursripitak, S. Maesincee and S. Jatusri, The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth, The Free Press, New York, 1997.

21. M. E Porter and C. van der Linde, "Green and Competitive: Ending the Stalemate", Harvard Business Review, September-October 1995; M.E Porter and C. van der Linde, "Toward a New Conception of the Environment-competitiveness Relationship", The Journal of Economic Perspectives, Volume 9, Number 4, Fall 1995; S. Schmidheiny with the Business Council for Sustainable Development, Changing Course: A Global Perpective on Development and the Environment, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts/London, England, 1992; A. B. Jaffe, S. Peterson, P. Portney and R. N. Stavins, "Environmental Regulation and International Competitiveness: What does the Evidence tell us", draft, January, 13, 1994; W.Oates, K.L Palmer, and P. Portney, "Environmental Regulation and International Competitiveness: Thinking about the Porter Hypothesis", Resources for the Future Working paper 94-02, 1993; R. Schmalensee, "The Costs of Environmental Regulation", Massachusetts Institute of Technology, Center for Energy and Environmental Policy Research working paper 93-015, 1993; T. Panayotou and J.R Vincent, ""Environmental

vấn đề nghiên cứu hấp dẫn về cách tiếp cận môi trường phù hợp trong các doanh nghiệp và trong chính phủ ở những quốc gia đang phát triển [22]. Cuối cùng, một cuốn sách khác mà tôi khuyến khích – cuốn "Rẽ Sóng" của Fairbanks và Lindsay – đã trình bày những hiểu biết mới về những cản trở đối với việc đưa lý thuyết cạnh tranh mới vào các nước đang phát triển. Đây là mảng nghiên cứu rất quan trọng.

Sự quan tâm nồng nhiệt mà cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" nhận được bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân. Trước hết, cuốn sách ra đời vào thời kỳ cạnh tranh trở nên khốc liệt ở hầu như mọi quốc gia. Các hàng rào thương mại đã bị dỡ bỏ và các thị trường được mở cửa cho bên ngoài. Các quốc gia đã chuyển sự tập trung của họ từ chính trị quốc tế sang nâng cao đời sống của người dân. Những thay đổi đó vẫn còn tiếp tục cho đến nay.

Dù là đang giàu có hay nghèo đói, các quốc gia, các khu vực ở khắp nơi trên thế giới đều đang tìm kiếm những cách thức đối phó với cạnh tranh. Cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" cung cấp một nền tảng có hệ thống và khả thi để hiểu về sức cạnh tranh và làm thế nào để nâng cao sức cạnh tranh. Nó đặc biệt được chào đón bởi những nhà hoạch định chính sách của chính phủ và lãnh đạo doanh nghiệp, những người đang tìm kiếm chỉ dẫn cho những câu hỏi chưa được trả lời trong phần lớn các công trình lý thuyết.

Thứ hai, trong khi hiểu biết về mặt vĩ mô của sức cạnh tranh và phát triển kinh tế đã đạt nhiều tiến bộ, người ta càng ngày càng nhận ra rằng cải cách kinh tế vĩ mô là cần thiết nhưng chưa đủ. Cũng quan trọng không kém, thậm chí quan trọng hơn, là nền tảng vi mô của phát triển, bắt nguồn từ chiến lược của các doanh nghiệp và trong các thể chế, hạ tầng và các chính sách cấu thành môi trường trong đó các doanh nghiệp cạnh tranh. Cuốn sách của tôi bổ sung vào khoảng trống đó bằng cách tập trung vào mặt vi mô của sức cạnh tranh. Nó trả lời câu hỏi: Sẽ làm gì tiếp theo? Làm gì sau quá trình điều chỉnh và ổn định vĩ mô – một câu hỏi trung tâm mà nhiều chính phủ phải đối mặt.

Regulation and Competitiveness", The Global competitiveness Report 1997, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 1997.

22. M. Fairbanks - S. Lindsay, Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World, Harvard Business School Press, 1997.

Thứ ba, cuốn sách thu hẹp khoảng cách giữa doanh nghiệp và chính phủ trong việc giải quyết vấn đề sức cạnh tranh. Cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia", bằng cách áp dụng cách tiếp cận mạch lạc, đa chiều đối với cạnh tranh, đã cung cấp nhiều ý tưởng và ví dụ thuyết phục đối với các công ty. Trong chính phủ, ngoài các chính sách vĩ mô, suy nghĩ phổ biến tập trung vào khái niệm gây tranh cãi: chính sách công nghiệp, ủng hộ can thiệp của chính phủ để định hướng kết quả của cạnh tranh. Chính sách công nghiệp được xây dựng dựa trên cách nhìn đơn giản và đáng ngờ về cạnh tranh, trong đó quy mô và mức chi tiêu đóng vai trò quyết định. Ở những quốc gia thường được gắn với chính sách công nghiệp nhất – Pháp, Nhật Bản và Hàn Quốc – nhiều khó khăn đã nảy sinh gây nghi ngờ liệu chính sách công nghiệp và những thành tố cơ bản của nó như đặt mục tiêu, trợ cấp và hành động hợp tác có hiệu quả hay không. Các công ty luôn nghi ngờ về chính sách công nghiệp, lo ngại về khả năng phán đoán thị trường của chính phủ và mong muốn những cách tiếp cận khác.

Cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" bác bỏ việc sử dụng chính sách công nghiệp. Các tổ hợp sẽ hỗ trợ tăng trưởng nếu chúng có năng suất cao. Thay vì đặt mục tiêu vào những ngành công nghiệp cụ thể, mọi tổ hợp đang hiện hữu và đang nổi lên của một quốc gia đều đáng được quan tâm. Chính phủ không nên can thiệp vào quá trình cạnh tranh mà vai trò của nó là cải thiện môi trường để nâng cao năng suất, chẳng hạn bằng cách nâng cao chất lượng và hiệu suất của đầu vào sản xuất, của cơ sở hạ tầng và hoạch định các chính sách và khung luật pháp thúc đẩy cải tiến và đổi mới. Trong khi chính sách công nghiệp tìm cách bóp méo cạnh tranh vì lợi ích của một địa phương cụ thể, lý thuyết hình thoi tìm cách xóa bỏ những rào cản đối với tăng trưởng năng suất. Trong khi chính sách công nghiệp dựa vào quan điểm cạnh tranh quốc tế có tổng bằng không, lý thuyết hình thoi dựa trên một thế giới cạnh tranh có tổng dương, trong đó nâng cao năng suất sẽ mở rộng thị trường và trong đó nhiều quốc gia có thể cùng thịnh vượng nếu họ có thể có năng suất cao hơn và sáng tạo hơn.

Cuốn sách cũng cung cấp nền tảng cho những thảo luận mang tính xây dựng về cách cải thiện môi trường kinh doanh. Khái niệm tổ hợp chứng tỏ cực kỳ hữu ích. Tổ hợp vừa là cách tư duy về nền kinh tế vừa là chất xúc tác cho thay đổi. Khác

với các cách phân nhóm truyền thống như ngành hay khu vực thường gắn với can thiệp và trợ cấp, khái niệm tổ hợp tập trung vào năng suất và những mối quan hệ liên công ty. Tổ hợp đưa các cơ quan chính phủ, doanh nghiệp, nhà cung cấp và những thể chế địa phương lại với nhau quanh một lịch trình chung khả thi và mang tính xây dựng.

LỊCH TRÌNH CHƯA KẾT THÚC

Việc tái bản cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" là một cột mốc quan trọng. Mặc dù có sự phản hồi tích cực từ phía độc giả, những ý tưởng trong cuốn sách vẫn khá phức tạp và cuốn sách khá dày. Có vô số ví dụ và mô tả về các quốc gia, một phần vì tôi cảm thấy nếu thiếu chúng, cuốn sách sẽ kém phần thuyết phục với một chủ đề như thế này. Việc tái bản cho thấy cuốn sách vẫn đang tiếp tục mở rộng đối tượng độc giả và tôi hy vọng lần tái bản này sẽ được những độc giả mới chú ý.

Rõ ràng là còn có nhiều thứ phải tiếp tục tìm hiểu. Nghiên cứu gần đây của tôi tập trung vào một số hướng. Một hướng là tiếp tục kiểm nghiệm thực tế trong và giữa các nhóm nước. Chẳng hạn, một nghiên cứu mới về Nhật Bản chỉ ra rằng sức cạnh tranh quốc tế của một mẫu lớn các ngành công nghiệp của Nhật chịu tác động mạnh của mức độ cạnh tranh nội địa ở Nhật, đo lường bằng sự biến động thị phần. Sự tồn tại của một cartel (cartel: là liên minh giữa các nhà sản xuất hoặc phân phối để điều tiết sản lượng, giá cả hay cung ứng hàng hóa trong thị trường. Ví dụ, tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC là một cartel) trong ngành sẽ cản trở cạnh tranh và làm giảm sức cạnh tranh. Những chỉ số truyền thống về lợi thế so sánh hầu như không có khả năng giải thích điều này[23]. Hy vọng rằng, những bằng chứng thực nghiệm như thế sẽ làm cho những ý tưởng trong cuốn sách trở nên thuyết phục hơn đối với nhiều học giả.

Một hướng mới nữa trong nghiên cứu của tôi là nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm để hiểu rõ hơn về tổ hợp và những cách thức phù hợp để nâng cao năng suất của tổ hợp. Thứ ba, tôi nâng cao hiểu biết về những thách thức mà các nước đang phát triển phải đối mặt khi họ cố gắng thoát khỏi sự phụ thuộc vào lao động rẻ và tài nguyên thiên nhiên. Thứ tư, tôi suy nghĩ

23. M. Sakakibara - M.E Porter, "Competing at Home to Win Abroad: Evidence from Japanese Industry", nghiên cứu chưa xuất bản, 09/1997.

và viết về những vai trò thích hợp của thành phố, bang, quốc gia và nhóm quốc gia lân cận trong cạnh tranh. Thứ năm, tôi muốn xây dựng mối liên hệ chặt chẽ hơn giữa cuốn sách này với những nghiên cứu của tôi về chiến lược công ty. Rõ ràng là địa điểm có ảnh hưởng đến cấu trúc công nghiệp và lợi thế cạnh tranh. Ở cấp độ ngành, cạnh tranh nội địa có thể làm xói mòn lợi nhuận nhưng sẽ thúc đẩy ngành công nghiệp nội địa cạnh tranh với những đối thủ nước ngoài. Ở cấp độ doanh nghiệp, rõ ràng nhiều nguồn lực và kỹ năng mà những nghiên cứu chiến lược gần đây tập trung vào lại nằm ngay trong môi trường nội địa. Cũng có mối liên hệ chặt chẽ giữa sự hình thành mối quan hệ với nhà cung cấp, sự bổ sung lẫn nhau về sản phẩm và sự hiện diện của tổ hợp. Địa điểm sản xuất, do vậy, xứng đáng có một vị trí nổi bật trong tư duy chiến lược cốt lõi.

Cuối cùng, kinh nghiệm làm việc với các lãnh đạo chính phủ và doanh nghiệp của cá nhân tôi đã làm nảy sinh mối quan tâm về những lý do mà một vài quốc gia (hay một đơn vị hành chính khác) có thể thay đổi thực sự theo hướng tích cực, trong khi một số quốc gia khác, được trang bị cùng trình độ kiến thức, lại không thể. Nếu cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" đạt được mục đích của nó, nghiên cứu của cá nhân tôi sẽ chỉ là một phần trong một lịch trình lớn hơn, thống nhất kinh tế vĩ mô, vi mô và khoa học quản lý thành một sự hiểu biết thống nhất về cạnh tranh và ảnh hưởng của địa điểm sản xuất.

Suy ngẫm trong nhiều năm sau khi cuốn sách được xuất bản và đặc biệt trong nhiều dịp tôi nói chuyện và làm việc với các lãnh đạo chính phủ và doanh nghiệp, tôi liên tục bị ấn tượng bởi sức mạnh của những ý tưởng làm thay đổi cuộc sống. Chính những tư tưởng sai lầm về sức cạnh tranh và sự thịnh vượng đã đẩy hàng triệu người vào nghèo đói trong giai đoạn sau chiến tranh thế giới thứ hai. Chính sự mơ hồ về nguyên nhân thực của sức cạnh tranh hiện nay đang tiếp tục làm chậm bước tiến của các chính phủ và các doanh nghiệp.

Ở cấp độ chính phủ, thảo luận về sức cạnh tranh hiện vẫn tập trung quá nhiều vào chính sách vĩ mô trong khi các vấn đề vi mô lại thường là những cản trở thực tế của tiến bộ. Các chính phủ vẫn nhầm lẫn phá giá và chính sách tỷ giá là một phương tiện để tăng "sức cạnh tranh" hơn là xem tỷ giá là cái đuôi, không phải là con chó và nhận ra rằng việc phải dùng đến biện pháp phá giá phản ánh những chính sách sai lầm. Các chính

phủ quay sang đầu tư nước ngoài thu hút nhờ trợ cấp để giải quyết những vấn đề của họ hơn là giải quyết những yếu kém trong môi trường kinh doanh, thứ sẽ quyết định mức sống quốc gia. Các nước nhầm lẫn giữa thỏa thuận thương mại và hiệp ước khu vực với những bước đi cần thiết để nâng cao năng suất.

Trong các doanh nghiệp, sự hiểu sai về những hàm ý của toàn cầu hóa vẫn tiếp tục. Các doanh nghiệp vẫn nghĩ họ có thể giải quyết vấn đề sức cạnh tranh của họ bằng cách thuê gia công. Họ coi việc trở nên toàn cầu đương nhiên là tốt và thường lờ đi môi trường kinh doanh nội địa. Những lựa chọn nội địa làm giảm năng suất và làm giảm khả năng sáng tạo. Các công ty cũng yêu cầu chính phủ những giúp đỡ không hợp lý để nâng cao sức cạnh tranh.

Ngày càng nhiều quốc gia sẽ phải đối mặt với những câu hỏi về việc phải làm gì sau quá trình ổn định hóa và tự do hóa kinh tế. Ngày càng nhiều doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với hậu quả của cạnh tranh thực sự. Chúng ta sẽ cần hiểu rõ hơn vai trò thích hợp của những cấp chính quyền khác nhau.

Tôi hy vọng cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" có thể giúp xóa bỏ sự mơ hồ về việc cần phải làm và cung cấp cho các nhà lãnh đạo phương tiện và sự tự tin để tiến lên.

Michael E. Porter
Brookline, Massachusetts
Tháng 1, 1998

Lời nói đầu

Tại sao một số nhóm xã hội, tổ chức kinh tế và quốc gia lại giàu có và thịnh vượng? Đó là chủ đề đã cuốn hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu, các doanh nghiệp và chính phủ từ khi các đơn vị kinh tế, chính trị, xã hội hình thành. Trong những lĩnh vực đa dạng như nhân chủng học, lịch sử, xã hội học, kinh tế và khoa học chính trị, đã có rất nhiều cố gắng tìm hiểu những lực lượng giải thích cho những câu hỏi nảy sinh từ sự đi lên của một số thực thể và suy thoái của một số thực thế khác.

Hầu hết nghiên cứu về chủ đề này trong những năm gần đây liên quan đến các quốc gia, nghiên cứu về cái thường được gọi là "sức cạnh tranh". Sự quốc tế hóa đáng kinh ngạc của cạnh tranh trong những thập kỷ sau chiến tranh thế giới thứ hai gắn liền với những thay đổi lớn về số phận kinh tế của các quốc gia và các doanh nghiệp của họ. Các chính phủ và các doanh nghiệp không tránh khỏi bị lôi kéo vào cuộc tranh luận nóng bỏng về những việc cần phải làm.

Tôi cũng có chút gì đó miễn cưỡng khi xem xét câu hỏi này vì tôi đã dành phần lớn sự nghiệp cho tới giờ tập trung vào các doanh nghiệp chứ không phải các quốc gia. Mối quan tâm trọng tâm của tôi là về bản chất của cạnh tranh trong các ngành công nghiệp và những nguyên lý của chiến lược cạnh tranh. Nghiên cứu trước đây của tôi, được tóm lược trong cuốn "Chiến lược cạnh tranh" (1980), là về cấu trúc của ngành công nghiệp và lựa chọn vị trí trong ngành. Cuốn sách "Lợi thế cạnh tranh" (1985) giới thiệu một mô hình để hiểu nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp và làm thế nào để nâng cao lợi thế cạnh

tranh. Trong cuốn "Cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu" (1986), tôi đã mở rộng mô hình để giải quyết những thách thức của cạnh tranh quốc tế. Mặc dù chiến lược cạnh tranh quốc tế là một phần thiết yếu của phương trình, đơn vị phân tích chính của tôi là ngành công nghiệp và doanh nghiệp. Quốc gia và chính phủ của nó có vai trò trong mô hình của tôi, nhưng chỉ rất hạn chế.

Điều này bắt đầu thay đổi khi tôi được Tổng thống Ronald Reagan bổ nhiệm vào Ủy ban cạnh tranh công nghiệp của tổng thống, một tổ chức gồm các lãnh đạo doanh nghiệp, công đoàn, nhà nghiên cứu và cựu quan chức chính phủ, chịu trách nhiệm nghiên cứu sức cạnh tranh của nước Mỹ. Hội đồng này, được thành lập giữa cuộc tranh luận chính trị về sự cần thiết phải có "chính sách công nghiệp" cho nước Mỹ, đã nghiên cứu vấn đề này trong hơn một năm và cho ra một bản báo cáo cẩn trọng và cân bằng[1].

Điều trở nên rõ ràng với tôi trong thời gian ở Ủy ban là không hề có một định nghĩa nào về sức cạnh tranh được thừa nhận. Với các doanh nghiệp, sức cạnh tranh có nghĩa là khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới với một chiến lược toàn cầu. Với nhiều nghị sĩ quốc hội, sức cạnh tranh có nghĩa là một quốc gia có cán cân thương mại thặng dư. Với một vài nhà kinh tế, sức cạnh tranh nghĩa là chi phí đơn vị lao động điều chỉnh theo tỷ giá thấp. Một phần bởi vì sự khác nhau đó mà bao nhiêu sức lực ở Mỹ đã bỏ ra để tranh cãi liệu nước Mỹ có vấn đề về cạnh tranh hay không. Báo cáo của Ủy ban, thay vì đưa ra một phương án nhất trí để hành động, đã có rất ít ảnh hưởng. Cuộc tranh luận về sức cạnh tranh bùng nổ và còn kéo dài đến tận ngày nay.

Dù cho định nghĩa nào về sức cạnh tranh được sử dụng, một vấn đề thậm chí còn nghiêm trọng hơn là chẳng hề có một lý thuyết được chấp nhận rộng rãi nào giải thích về sức cạnh tranh. Rất nhiều đặc trưng của quốc gia và của doanh nghiệp được đề xuất là tiêu chí quan trọng nhưng chẳng có cách nào để phân lập và tích hợp những đặc trưng nổi trội nhất. Thêm vào đó, nhiều lý giải dựa trên những giả thiết khác xa cạnh tranh trong thực tế làm dấy lên những băn khoăn về tính phù hợp và tính tổng quát của chúng. Thật khó để tương hợp giữa nhiều lý

1. Ủy ban Cạnh tranh công nghiệp của tổng thống (1985).

giải đó với kinh nghiệm nghiên cứu và làm việc của cá nhân tôi với các tập đoàn quốc tế.

Cũng không thiếu những tư vấn để nâng cao sức cạnh tranh bằng cả chiến lược của các công ty và chính sách của chính phủ. Những tư vấn này cũng đa dạng và mâu thuẫn như những quan điểm, ngụ ý hay rõ ràng, về sức cạnh tranh mà chúng dựa vào. Nhiều trong số những tư vấn này đối với tôi, từ góc nhìn của một người đã quen thuộc với các doanh nghiệp, có tác dụng ngược.

Mặc dù vậy nhưng tôi vẫn có niềm tin mạnh mẽ là môi trường quốc gia đóng vai trò trung tâm trong thành công về cạnh tranh của các doanh nghiệp. Thường thì doanh nghiệp từ các nước đạt được những thành công toàn cầu khác nhau trong những ngành cụ thể. Môi trường ở một số nước dường như thúc đẩy sự tiến bộ hơn ở các nước khác. Tôi tin rằng hiểu được vai trò của quốc gia trong cạnh tranh quốc tế sẽ có giá trị cho cả các doanh nghiệp và cho các chính phủ bởi vì nó đem lại những hiểu biết cơ bản về cơ chế xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Trong sách này, tôi trình bày những đóng góp cho sự hiểu biết về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia hay những đặc trưng quốc gia nuôi dưỡng lợi thế cạnh tranh trong những lĩnh vực cụ thể và những hàm ý cho cả doanh nghiệp và chính phủ. Trọng tâm trong lý thuyết của tôi là những nguyên lý về chiến lược cạnh tranh trong từng ngành công nghiệp. Điều này không có gì là ngạc nhiên với những ai đã quen với những nghiên cứu trước đây của tôi. Trong khi chúng ta có thể xác định những đặc trưng quốc gia áp dụng trong nhiều ngành, kinh nghiệm của tôi cho thấy rằng những đặc trưng này trở nên không quan trọng lắm trong cạnh tranh thực tế do những hoàn cảnh, sự lựa chọn và hậu quả cụ thể, thường là đặc thù của mỗi ngành công nghiệp.

Trong khi có thể hiểu được nhiều điều từ cách tiếp cận tổng thể toàn bộ nền kinh tế đối với thành công trong cạnh tranh của một quốc gia, ở đây, tôi tìm kiếm một xuất phát điểm khác. Lý thuyết của tôi bắt đầu từ những lĩnh vực và những đối thủ cạnh tranh cụ thể và tổng quát hóa lên quy mô toàn nền kinh tế. Lĩnh vực cụ thể như toa xe, sản xuất máy fax, dịch vụ kế toán, sản xuất vòng bi, là nơi lợi thế cạnh tranh có thể thắng hoặc thua. Một nước ảnh hưởng đến khả năng thành công của các doanh nghiệp của nước đó trong những lĩnh vực cụ thể. Kết quả của hàng ngàn cuộc đấu tranh trong từng ngành công nghiệp

quyết định nền kinh tế của một quốc gia và khả năng thăng tiến của nó. Chúng ta phải cẩn thận tránh những "cạm bẫy" khi chúng ta tổng quát hóa từ các ngành lên toàn bộ nền kinh tế, nhưng tôi tin rằng cách tiếp cận như vậy cho phép chúng ta có sự hiểu biết sâu sắc về tiến bộ kinh tế của một quốc gia.

Lý thuyết được trình bày trong cuốn sách này cố gắng bao quát được toàn bộ sự phức tạp của cạnh tranh trong thực tế hơn là cố gắng giản lược nó. Tôi đã cố tích hợp nhiều yếu tố có ảnh hưởng đến hành vi của các doanh nghiệp và sự tiến bộ của các quốc gia. Kết quả là một cách tiếp cận chính thể luận mà độ phức tạp của nó có thể gây khó khăn cho một số người. Tuy thế, tôi tin rằng sự đơn giản hóa sẽ làm mờ đi một số phần quan trọng nhất của vấn đề, chẳng hạn như sự tương tác giữa những tác động đơn lẻ và sự vận động của chúng theo thời gian.

Lý thuyết này được đúc rút và trải trên nhiều lĩnh vực. Trung tâm của lý thuyết này là chiến lược cạnh tranh nhưng cũng có những kiến thức quan trọng khác, thường không được tích hợp vào, từ những nghiên cứu đang tiến hành trong các lĩnh vực như cải tiến công nghệ, kinh tế công nghiệp, phát triển kinh tế, địa lý kinh tế, thương mại quốc tế, khoa học chính trị và xã hội hóa công nghiệp.

Với vô vàn những nghiên cứu ít nhiều có liên quan tới chủ đề của tôi, tôi không thể nêu đầy đủ những tham khảo mà tôi sử dụng cũng như không thể trình bày hết lịch sử phát triển của chủ đề nghiên cứu. Tuy vậy, tôi cũng ghi lại một số nghiên cứu quan trọng nhất đối với cách tiếp cận của tôi trong nhiều lĩnh vực khác nhau cũng như những nghiên cứu mà tôi thấy ấn tượng nhất.

Để phát triển một lý thuyết toàn diện về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia và chứng tỏ sự phù hợp của nó, tôi đã nghiên cứu nhiều nước khác nhau và trong mỗi nước, tôi xem xét kỹ lưỡng cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp. Nghiên cứu dựa trên chỉ một vài quốc gia hay một nhóm nhỏ các ngành có rủi ro nhầm lẫn những cái cá biệt với những nguyên lý tổng quát. Tôi đã chọn mười nước để nghiên cứu với nhiều đặc trưng và thể chế khác nhau.

Một trong những hệ quả của tính phức tạp của lý thuyết của tôi và cách tôi trình bày và kiểm chứng nó là cuốn sách rất dày. Độ dài của cuốn sách là điều tôi rất lấy làm tiếc đối với độc giả nhưng tôi không thể làm khác nếu tôi muốn kiểm chứng lý thuyết của tôi với đầy đủ bằng chứng và phát triển những hàm

ý của nó đối với những doanh nhân và các nhà hoạch định chính sách. Phần I của cuốn sách trình bày bản thân lý thuyết, cung cấp tổng quan những nguyên lý của chiến lược cạnh tranh nhằm xác lập nền tảng lý thuyết cần thiết. Phần II, tôi áp dụng lý thuyết này để giải thích lịch sử phát triển của bốn ngành công nghiệp tiêu biểu được lựa chọn từ nhiều ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu. Tôi cũng áp dụng lý thuyết đó vào lĩnh vực dịch vụ, một lĩnh vực quan trọng từ lâu nhưng cũng là lĩnh vực mà cạnh tranh quốc tế của nó còn ít được nghiên cứu. Trong phần III, tôi áp dụng lý thuyết vào các quốc gia. Đối với tám trong số mười quốc gia khảo sát, tôi trình bày chi tiết về các ngành công nghiệp thành công quốc tế trong nền kinh tế đó và sự thay đổi của chúng. Tôi sử dụng lý thuyết của tôi để lý giải cả thành công và thất bại cũng như sự vận động của nền kinh tế quốc gia trong giai đoạn sau chiến tranh. Kinh nghiệm của các quốc gia cho phép tôi mở rộng lý thuyết để giải thích toàn bộ nền kinh tế quốc gia tiến bộ như thế nào. Phần IV phát triển một số những hàm ý của lý thuyết đối với chiến lược công ty và chính sách chính phủ. Chương cuối cùng minh họa việc sử dụng lý thuyết này để xác định những vấn đề sẽ điều chỉnh sự phát triển trong tương lai của mỗi nền kinh tế quốc gia.

Tuy vậy, độc giả có thể muốn lựa chọn cách đọc ngắn hơn, phụ thuộc vào khẩu vị của họ. Hầu hết độc giả nên đọc bốn chương đầu tiên với mức độ chi tiết phụ thuộc vào trình độ của họ và khả năng tiếp thu lý thuyết. Phần II sẽ là thú vị nhất với những ai muốn tìm kiếm sự biểu hiện của lý thuyết trong những ngành công nghiệp cụ thể. Lãnh đạo doanh nghiệp nên đọc phần lớn phần II và độc giả phổ thông ít nhất cũng nên lướt qua nó. Hiểu được quá trình hình thành và đạt được thành công quốc tế của một ngành công nghiệp quốc gia, trong ít nhất một vài trường hợp cụ thể, là sự tham khảo quan trọng cho các chương tiếp theo.

Phần III cung cấp cơ hội để độc giả lựa chọn trong số các quốc gia mà tôi bàn luận, tùy theo mối quan tâm của độc giả. Tuy nhiên, mọi độc giả nên xem phần giới thiệu của Chương 7, phần giải thích phương pháp và cấu trúc của phần miêu tả mỗi quốc gia, cũng như phần kết luận của Chương 9, phần so sánh các quốc gia như một nhóm. Độc giả sau đó có thể lựa chọn đất nước họ, quốc gia của các đối thủ cạnh tranh quan trọng hay những quốc gia khác muốn tìm hiểu. Sau khi đọc một vài hay

tất cả các quốc gia, mọi độc giả nên xem Chương 10, chương mở rộng lập luận để phát triển một lý thuyết về sự tiến bộ của cả nền kinh tế quốc gia. Những khái niệm trong Chương 10 sẽ đặc biệt quan trọng khi xem xét những lịch trình mà mỗi nước phải đối mặt, là chủ đề của Chương 13.

Phần IV cũng có thể đi tắt theo cách tham khảo của độc giả mặc dù những hàm ý chính sách cho lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có tác dụng với các nhà hoạch định chính sách và ngược lại. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ muốn đọc Chương 11 về những hàm ý của lý thuyết của tôi đối với chiến lược công ty. Những độc giả quan tâm đến hoặc tham gia vào hoạch định chính sách công nên đọc Chương 12. Chương 13 đề cập đến một số vấn đề mà mỗi quốc gia phải đối mặt nếu nền kinh tế tiến bộ xa hơn và có thể được đọc một cách lựa chọn, tùy theo sở thích của độc giả. Bởi vì một mục đích quan trọng của Chương 13 là minh họa việc áp dụng lý thuyết để xác định những hạn chế đối với sự tiến bộ kinh tế quốc gia, độc giả sẽ thu được lợi ích không chỉ từ những thảo luận về quốc gia của họ mà còn từ sự hiểu biết về những vấn đề mà các quốc gia khác phải đối mặt trong những hoàn cảnh khác nhau. Cuốn sách kết thúc với Lời bạt ngắn bao gồm một số suy nghĩ cá nhân của tôi về nghiên cứu này.

Nội dung cuốn sách bao gồm những lập luận cơ bản và những khám phá thực nghiệm được trình bày theo cách dễ tiếp cận với những độc giả nghiêm túc. Các học giả sẽ tìm thấy hầu hết tài liệu tham khảo cũng như những bình luận về lý thuyết và quan hệ của nó với những nghiên cứu trước đó ở phần chú thích. Phương pháp nghiên cứu được miêu tả ở Chương 1, Chương 7 và phụ lục A.

Mục đích của tôi ở đây không phải là một cuốn sách về một quốc gia mà là cuốn sách về một tập hợp các nguyên lý áp dụng rộng rãi. Mặc dù một số độc giả có thể cảm thấy có sự thiên vị nước Mỹ, tôi đã cố gắng để tránh điều này. Tôi cũng hy vọng không độc giả nào chỉ chăm chú vào những điều tôi nói về một nước cụ thể, đặc biệt ở Chương 13. Như tôi đã cố gắng làm rõ, kiến thức của tôi về bất kỳ một nước nào không thể bằng các chuyên gia hay tôi cũng không dám nhận rằng mình có sự hiểu biết toàn diện về tất cả những đánh đổi chính trị xã hội phức tạp tác động đến những lựa chọn chính sách. Mục đích ở đây không phải là đưa ra những lời khuyên chi tiết có trọng lượng cho mỗi quốc gia hay thảo luận mọi vấn đề mà là để minh họa

một cách tư duy hữu ích có thể áp dụng vào một quốc gia cụ thể. Tôi hy vọng độc giả, với kiến thức và cách nhìn khác nhau, sẽ có thể rút ra những gợi ý trong lĩnh vực mà họ quan tâm.

Cuốn sách được hoàn thành trong giai đoạn với những sự phát triển sôi động khác thường ở các nước và giữa các nhóm nước có vai trò quan trọng trong những vấn đề thảo luận ở đây. Trong số những vấn đề nổi bật nhất là những biện pháp để hợp nhất kinh tế châu Âu vào năm 1992, hiệp định thương mại tự do giữa Mỹ và Canada, những sáng kiến chính sách mới ở Anh, những đề xuất sửa đổi thuế ở Nhật và Đức, dự thảo luật thương mại mới gây tranh cãi ở Mỹ và những chấn động chính trị xã hội ở Đông Âu với những hậu quả kinh tế chưa lường trước được.

Mục đích của tôi, tuy vậy, không phải là phân tích những sự kiện đương thời mà là xây dựng một lý thuyết có thể được sử dụng để làm điều đó. Thực tế, một trong những khám phá từ nghiên cứu lịch sử của chúng tôi là những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia có tính ổn định hơn là tôi đã nghĩ, mặc dù mức độ quốc tế hóa đã tăng lên. Nhiều nguyên lý độc lập với những mối quan tâm hiện thời. Tôi sẽ liên hệ giữa những hàm ý của lý thuyết của tôi với những phát triển quan trọng như châu Âu năm 1992 khi nó xuất hiện, nhưng sẽ để dành việc phân tích đầy đủ những phát triển này cho những diễn đàn khác.

Một số sẽ thấy những quan điểm được trình bày ở đây vẫn đang gây tranh cãi. Mục đích của tôi không phải tìm hay trốn tránh sự tranh cãi mà là phát triển một lý thuyết được kiểm nghiệm bởi nhiều bằng chứng khác nhau. Trước khi kết thúc, tôi phải chú thích rằng những phát kiến của tôi cắt ngang những quan điểm mà theo truyền thống được gọi là tự do hay bảo thủ, những quan điểm có xu hướng phản ánh những triết lý cụ thể nào đó. Chẳng hạn, tôi thấy, phù hợp với quan điểm tự do truyền thống, rằng luật chống độc quyền, qui định an toàn và sức khỏe nghiêm ngặt và đầu tư mạnh vào nguồn lực con người là có lợi. Nhưng những bằng chứng của tôi đặt dấu hỏi về việc can thiệp để phục hồi những ngành công nghiệp ốm yếu, những qui định hạn chế cạnh tranh, hầu hết những nỗ lực hạn chế nhập khẩu và những chính sách đánh thuế thu nhập vốn dài hạn. Trong khi tôi ngờ rằng chỉ có một số độc giả hoàn toàn hài lòng với những khám phá của tôi, tôi hy vọng rằng nhiều độc giả sẽ thấy thuyết phục.

* * *

Nghiên cứu này không thể hoàn thành nếu thiếu sự giúp đỡ lớn lao từ nhiều cá nhân và tổ chức. Đây thực sự là một nghiên cứu toàn cầu liên quan đến nhiều ngành và nhiều quốc gia nhằm thể hiện sự phong phú của cạnh tranh quốc tế. Seminar của dự án được tổ chức tại Harvard năm 1987 để thảo luận về những kết quả ban đầu cho thấy phần nào điều này. Có tới 24 nhóm tham dự đại diện cho 9 quốc gia. Nhóm Hàn Quốc và nhóm Nhật Bản đã cạnh tranh xem ai làm việc muộn hơn. Nhóm Thụy Điển và nhóm Đan Mạch trao đổi hiểu biết về sự tương đồng và khác biệt của hai đất nước láng giềng. Các nhà nghiên cứu Đức, Thụy Sĩ và Ý trao đổi dữ liệu và thảo luận về vị trí của nước họ trong những ngành công nghiệp như thiết bị in ấn và đóng gói. Tất cả những người tham dự học được nhiều về đất nước mình bằng cách học về các nước khác, những nước đã được nghiên cứu bằng cùng một phương pháp.

Michael J. Enright đóng vai trò điều phối viên cho toàn bộ dự án. Ông giúp cấu trúc và tổ chức toàn bộ dự án và bỏ ra một năm ở nước ngoài đi lại như con thoi đến nhiều quốc gia để giám sát và phê bình công việc ở từng nước. Ông đã tiến hành nhiều nghiên cứu cá nhân và cung cấp ý tưởng, bình luận và tư vấn trong suốt các giai đoạn nghiên cứu cũng như trong quá trình chuẩn bị bản thảo. Ông là một nhà nghiên cứu tài năng và một nghiên cứu ở mức độ lớn như thế này sẽ không thể thực hiện nếu không có ông. Ông đang hoàn thành bằng tiến sĩ tại Harvard và hứa hẹn sẽ có nhiều đóng góp quan trọng về chủ đề này trong những nghiên cứu riêng.

Nhóm nghiên cứu ở Mỹ không chỉ nghiên cứu về phần nước Mỹ mà còn đóng vai trò lớn và thiết yếu hơn trong những giai đoạn khác của dự án. Tôi biết ơn Cheng Gaik Ong vì vai trò nổi bật của cô trong cả nghiên cứu và tôi cũng biết ơn William McClements, Thomas Lockerby, Thomas Wesson và Mari Sakakibara. Alice Hill cũng xứng đáng được cảm ơn vì đã trợ giúp cho nghiên cứu.

Các nhóm nghiên cứu địa phương ở mỗi nước đã tiến hành phần lớn nghiên cứu về các nước đó và đóng góp lớn vào những khám phá và kết luận về đất nước họ. Tôi đặc biệt biết ơn những trưởng nhóm vì công sức và hiểu biết của họ. Nhóm Nhật Bản do giáo sư Hirotaka Takeuchi của Đại học Hitotsubashi lãnh đạo. Thành viên của nhóm gồm Hiroshi Kobayashi, Hiroshi Okamoto, Laura Rauchwarg và Ryoko Toyama. Nhóm Thụy Điển do

giáo sư Orjan Solvell của Viện kinh doanh quốc tế, Trường kinh tế Stockholm dẫn đầu. Ivo Zander là nhà nghiên cứu trưởng của Thụy Điển và cũng làm việc một thời gian ở Harvard. Đóng góp vào nghiên cứu của nhóm Thụy Điển còn có Thomas Gyllenmo, Maria Lundqvist và Ingela Solvell. Nhóm Hàn Quốc do giáo sư (và là hiệu trưởng) Dong-Sung Cho của trường Đại học quốc gia Seoul lãnh đạo. Các nhà nghiên cứu trong nhóm là Chol Choi, In-Chul Chung, Dong-Jae Kim, Junsoo Kim, Sumi Kim, Dae-Won Ko, Seung Soo Lee, Ho-Seung Nam, Ki-Min Nam, Gyu Seok Oh và Joo-chol Om. Nhóm Đan Mạch do Henrik Pade cùng với Kim Moller và Klaus Moller Hanson (cả hai đều là phó giáo sư tại Trường kinh doanh Copenhagen). Những nhà nghiên cứu Đan Mạch khác gồm Claus Bayer, Bent Dalum, Birgitte Gregersen, Patrick Howald, Henrik Jensen, Frederik Pitzner Jorgensen, Ulrik Jorgensen, Bodil Kuhn, Morten Kvistgaard, Mogens Kuhn Pedersen, Bent Petersen, Henrik Schaumberg-Muller, Jesper Strandskov và Finn Thomasen. Phần lớn nghiên cứu về Thụy Sĩ được thực hiện bởi Edi Tschan, sau đó làm nghiên cứu sinh tiến sĩ tại Đại học St. Gallen, với sự hợp tác của Michael Enright. Giáo sư Silvio Borner của Đại học Basel lãnh đạo nhóm Thụy Sĩ và một nghiên cứu thêm về Thụy Sĩ được Rolf Weder thực hiện.

Claas van der Linde, người đóng góp vào quá trình phân tích số liệu trong nghiên cứu tổng thể, đã tiến hành phần lớn nghiên cứu về Đức. Anh đang tiếp tục áp dụng lý thuyết vào nền kinh tế Đức trong luận văn tiến sĩ tại đại học St. Gallen. Dennis deCrombrugghe cũng đóng góp vào nghiên cứu về Thụy Sĩ và Đức. Nghiên cứu về Ý là trách nhiệm của Paolo Tenti, người cũng là nguồn kiến thức cho toàn bộ nghiên cứu. Michael Enright cũng tham gia tích cực vào cả nghiên cứu về Đức và Ý. Tôi và Michael Enright thực hiện phần lớn nghiên cứu về Anh với sự giúp đỡ của Terry Phillips. Ở nhiều nước, các báo cáo về nước đó được chuẩn bị xuất bản sẽ miêu tả chi tiết hơn về nghiên cứu.

Tôi đã nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ hào phóng của Trường Kinh doanh Harvard khi thực hiện nghiên cứu này. Trường đã cung cấp một môi trường hiếm có để thực hiện các dự án nghiên cứu quy mô lớn, đa ngành và giúp chúng tôi tiếp cận với các tổ chức và công ty trên toàn thế giới. Ngài hiệu trưởng John McArthur, một người bạn và cũng là nguồn tư vấn, giúp đỡ tôi trong nhiều năm, xứng đáng với sự biết ơn đặc biệt. Tôi cũng

nhận được nhiều giúp đỡ và hỗ trợ tài chính từ Jay Lorsch và các nhân viên của ông tại Phòng Nghiên cứu. Tôi biết ơn Shell Companies Foundation đã đóng góp một phần kinh phí cho nghiên cứu này.

Ở mỗi nước, các tổ chức đối tác đã giúp đỡ về hậu cần, tiếp cận các công ty và quan chức chính phủ và trong một vài trường hợp, trợ giúp về tài chính. Tôi biết ơn sự đóng góp của họ rất nhiều dù họ không có trách nhiệm gì trong khám phá hay kết luận của tôi:

Đan Mạch	Trường Kinh tế và Quản trị Kinh doanh Copenhagen, Hendrik Pade & Associates Đức [1]
Đức	Ngân hàng Deutsche
Ý	Tập đoàn Ambrosetti
Nhật	Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế, trường Đại học Hitotsubashi và Ngân hàng công nghiệp Nhật Bản
Hàn Quốc	Đại học quốc gia Seoul
Singapore	Hội đồng phát triển kinh tế
Thụy Điển	Viện Kinh doanh Quốc tế, Trường Kinh tế Stockholm
Thụy Sĩ	Đại học Basel, Đại học St.Gallen, Union Bank of Switzerland
Anh	Tạp chí The Economist
Mỹ	Trường Kinh doanh Harvard

Những cá nhân cụ thể trong các tổ chức này và những người khác mà tôi biết ơn là Hans-Peter Ferslev và tiến sĩ Jurgen Bilstein (Ngân hàng Deutsche), Alfredo Ambrosetti và Giovanna Launo (Tập đoàn Ambrosetti), Shinji Fukukawa, Wataru Aso, Hirobumi Kawano và Shin Yasunobe (MITI), Yoh Kurasawa, A. Yatsunami, Naoya Takebe (Ngân hàng công nghiệp Nhật Bản), các giáo sư Kenichi Imai, Ikujiro Nonaka (Đại học Hitotsubashi),

1. Nghiên cứu ở Đan Mạch do Cơ quan quốc gia về công nghiệp và thương mại, Quỹ lương hưu Đan Mạch, Hội đồng tư vấn nghiên cứu chính sách và kế hoạch, Hội kỹ sư hóa, điện, cơ khí, xây dựng Đan Mạch và tờ Borsen Daily tại trợ.

Philip Yeo và Tan Chin Nam (Hội đồng phát triển kinh tế Singapore), hiệu trưởng Staffan Burenstam Linder và giáo sư Gunnar Hedlund (Trường kinh tế Stockholm), tiến sĩ Werner Rein và tiến sĩ Beat Schweizer (Union Bank of Switzerland) và David Gordon và Rupert Pennant-Rea (Tạp chí The Economist). Tôi cũng muốn cảm ơn Databank và Instituto per la Ricerca Sociale (Ý) vì giúp đỡ cung cấp số liệu về Ý và Nixdorf Corporation vì giúp tiếp cận các công ty ở Đức.

Nhiều đồng nghiệp ở Harvard và những nơi khác đã nhiệt tình bỏ thời gian để đọc và góp ý cho một phần lớn hay toàn bộ bản thảo. Ngoài Michael Enright, tôi muốn cảm ơn Richard Caves, David Collis, Herman Daems, Pankaj Ghemawat, Theodore Levitt, Thomas McCaw, Richard Tedlow và David Yoffie, tất cả là đồng nghiệp hoặc thỉnh giảng ở Harvard. Ngoài ra, tôi cũng muốn cảm ơn Silvio Borner, Thomas Craig, Roger Martin, Richard Rawlinson, Peter Schwartz, Paul Schwarzbaum, James Stone và Mark Thomas.

Nhiều người khác cũng đã có nhiều gợi ý với một phần của bản thảo hay cách trình bày. Tôi biết ơn Roger Bohn, Alfred D. Chandler, Jr., Joseph Fuller, Mark Fuller, David Gordon, Heather Hazard, Steve Kelman, Donald Lessard, John Nathan, Fabrizio Onida, Cuno Pumpin, Rupert Pennant-Rea, Garth Saloner và Malcolm Salter. Những buổi seminar tại Đại học Northwestern, MIT, Trường kinh doanh Stockholm, Đại học Zurich, Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế Nhật Bản, Diễn đàn Cải cách Cơ cấu (Nhật Bản), Hội đồng Tư vấn Kinh tế Đức, một diễn đàn đặc biệt do Đan Mạch tài trợ, và tại Harvard đã đem lại nhiều góp ý hữu ích. Các buổi thuyết trình ở Strategic Management Society, Planning Forum và các nhóm kinh doanh khác cũng thu được kết quả tương tự. Thành viên và nhân viên của Hội đồng Cạnh tranh Công nghiệp của Tổng thống và Hội đồng về Sức cạnh tranh cũng đã giúp chỉ dẫn về các ván đề chính sách kinh tế.

Hàng trăm lãnh đạo doanh nghiệp, công đoàn, học giả, nhà tư vấn, chuyên gia công nghiệp, ngân hàng và nhà hoạch định chính sách đã dành thời gian cho nghiên cứu này. Họ đồng ý cho phỏng vấn và cung cấp những hiểu biết có giá trị của họ về ngành công nghiệp và đất nước họ. Một số cũng bình luận chi tiết về các trường hợp nghiên cứu cụ thể hay báo cáo quốc gia. Dự án này không thể thực hiện nếu không có sự giúp đỡ và hợp

tác của họ. Điều không may là tôi không có điều kiện để cảm ơn từng người ở đây. Tôi đánh giá cao sự giúp đỡ của tất cả.

Quản lý dự án lớn đa quốc gia và chuẩn bị bản thảo dày như thế này gặp phải những thách thức không nhỏ. Tôi muốn đặc biệt cảm ơn Lyn Pohl, trợ lý của tôi, đã trông nom dự án từ khi bắt đầu tới khi kết thúc. Cô đã đóng góp nhiều trong lập kế hoạch, lịch trình, tổ chức cuộc họp, chuẩn bị và sửa chữa bản thảo. Tôi cũng muốn cảm ơn Denise Zaccagnino, Kathleen Kenahan và đặc biệt là Linda Estes vì đóng góp của họ trong chế bản, vẽ biểu đồ và biên tập.

Tôi được giúp đỡ nhiều khi soạn thảo và sửa chữa bản thảo cho mạch lạc hơn. Erwin Glikes, Chủ tịch Free Press và là tổng biên tập, là một người bạn, là nguồn cảm hứng và kiến thức. Tôi cũng cảm ơn Robert Wallace và Barbara Ankeny vì đã đọc cẩn thận toàn bộ bản thảo và cảm ơn Ann Hirst vì sửa lỗi cẩn thận.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn vợ tôi, Deborah, người tôi dành tặng cuốn sách này. Cô ấy đã tham gia vào dự án tốn kém này ngay từ đầu. Cô ấy đã theo tôi suốt thời gian làm việc ở nước ngoài, đóng góp ý tưởng và động viên tôi suốt dự án. Tôi không thể thực hiện dự án này mà không có cô ấy.

Lời người dịch

Tại sao một số quốc gia gặp nhiều bất lợi về điều kiện tự nhiên và tài nguyên thiên nhiên lại có thể phát triển thịnh vượng? Tại sao một số quốc gia khác có nhiều điều kiện tự nhiên thuận lợi lại tụt hậu? Tại sao Nhật Bản lại có năng lực cạnh tranh trong ngành điện tử và thiết bị tự động hóa, Ý trong ngành may mặc và thời trang còn Mỹ lại có thế mạnh về máy tính và phần mềm? Đó là những câu hỏi mà các chính phủ và các nhà nghiên cứu từ lâu quan tâm tìm hiểu để lý giải căn nguyên lợi thế cạnh tranh của các quốc gia. Những lý thuyết truyền thống về cạnh tranh và thương mại dựa trên nguồn tài nguyên thiên nhiên, lao động giá rẻ hay sự can thiệp của chính phủ dường như không thể lý giải thấu đáo những câu hỏi này. Mỗi một cách giải thích chỉ chính xác trong một vài trường hợp nhưng sẽ bộc lộ khiếm khuyết khi xem xét kĩ hơn các trường hợp khác.

Cuốn "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" đã cố gắng lý giải bản chất lợi thế cạnh tranh của các quốc gia khác nhau trong những ngành công nghiệp cụ thể bằng một lý thuyết đơn giản nhưng có khả năng áp dụng rộng rãi. Cuốn sách giới thiệu một khuôn khổ phân tích lợi thế cạnh tranh mới dựa trên sự vận động và tương tác của bốn nhân tố quyết định trong "hình thoi", đó là: điều kiện các yếu tố sản xuất; các điều kiện cầu; các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan; chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa. Michael Porter cho rằng thành công hay thất bại của một quốc gia trong một ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế phụ thuộc vào sự hiện diện và mức độ tinh vi của các nhân tố quyết định trong "hình thoi" và một quốc gia chỉ thành công khi nó khai thác được những thuận lợi và nâng cấp được lợi thế để vượt qua những bất lợi về các nhân tố. Lợi thế cạnh tranh lâu dài chỉ có thể đạt được nhờ đổi mới và nâng cấp liên tục lợi thế cạnh tranh.

Cuốn sách được kết cấu thành bốn phần chính. Trong phần I, tác giả tập trung trình bày nội dung của lý thuyết "hình thoi", vai trò của từng nhân tố cũng như sự tương tác giữa chúng. Thành công của một số ngành công nghiệp điển hình tại Đức (ngành in), Ý (ngành gạch men gốm), Mỹ (ngành thiết bị kiểm tra bệnh nhân) và Nhật (ngành chế tạo robot) và một số ngành dịch vụ được soi rọi thông qua lăng kính của "hình thoi" trong phần II. Trong phần III, cuốn sách sử dụng mô hình "hình thoi" để phân tích thành công và thất bại của các quốc gia công nghiệp như Anh, Mỹ, Đức, Nhật, Ý, Thụy Sĩ, Thụy Điển và Hàn Quốc. Cuối cùng, trong phần IV, cuốn sách phân tích những hàm ý của lý thuyết đối với chiến lược của các công ty, chính sách của chính phủ và những thay đổi cần thiết mà các quốc gia tiên tiến phải tiến hành để duy trì và nâng cấp lợi thế cạnh tranh.

Mặc dù là một cuốn sách học thuật, "Lợi thế cạnh tranh quốc gia" không đòi hỏi bạn đọc phải có kiến thức sâu rộng về kinh tế để có thể nắm bắt những ý tưởng chính trong sách. Dẫu vậy, cuốn sách đòi hỏi ở bạn đọc một chút kiên nhẫn. Bởi nội dung toàn bộ cuốn sách đều xoay quanh lý thuyết "hình thoi" với bốn nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh, có thể bạn đọc đôi khi sẽ có cảm giác cuốn sách quá dài, bị trùng lặp và lẽ ra có thể rút ngắn lại. Tuy nhiên, cũng như giải thích của tác giả, chúng tôi cho rằng độ dài của cuốn sách là cần thiết để có thể phân tích và minh họa thấu đáo những nội dung của lý thuyết ở những cấp độ khác nhau. Càng đọc, bạn đọc sẽ càng bị lôi cuốn bởi vô vàn những ví dụ minh họa cụ thể về thành công và thất bại của các ngành công nghiệp và các quốc gia, dưới góc nhìn hết sức rõ ràng, đơn giản và nhất quán của "hình thoi". Các nhà doanh nghiệp, các nhà hoạch định chính sách, các nhà nghiên cứu, sinh viên các ngành kinh tế và những bạn đọc quan tâm khác sẽ tìm thấy ở cuốn sách này những bài học bổ ích và quan trọng hơn là một công cụ phân tích những lợi thế và bất lợi trong cạnh tranh hết sức đơn giản nhưng hiệu quả, đặc biệt khi Việt Nam đã bước chân vào sân chơi cạnh tranh toàn cầu. Chẳng hạn, ở tầm vĩ mô, cuốn sách sẽ giúp trả lời những câu hỏi: Việt Nam có thể cạnh tranh trong những ngành nào? Làm thế nào để xây dựng lợi thế cạnh tranh trong một ngành nhất định? Ở cấp thấp hơn, cuốn sách cũng giải đáp những băn khoăn về lợi thế cạnh tranh của các địa phương và các doanh nghiệp cụ thể. Chẳng hạn, Hà Nội có lợi thế cạnh tranh trong ngành gì? Hay một công ty nên đặt cơ sở sản xuất ở đâu để có lợi thế cạnh tranh. Lựa

chọn đúng những ngành công nghiệp có lợi thế cạnh tranh, tạo ra những điều kiện thuận lợi cho lợi thế cạnh tranh chính là con đường mỗi doanh nghiệp nói riêng và đất nước ta nói chung có thể vươn lên cạnh tranh trên trường quốc tế.

Tuy nhiên, theo chúng tôi, ngoại trừ những phân tích về vai trò của chính phủ, cuốn sách không đề cập nhiều đến các phương pháp xây dựng lợi thế cạnh tranh. Thay vào đó, nội dung cuốn sách chủ yếu tập trung giải thích sự thành công của một số ngành công nghiệp và một số quốc gia phát triển trên cơ sở "hình thoi" các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh. Mặc dù phân tích "hình thoi" là phân tích "động", tác giả chỉ phân tích sự vận động của các nhân tố mà chưa phân tích sâu cách biến đổi chúng, hay nói cách khác, tác giả cho người đọc cảm giác "tĩnh". Chẳng hạn, các điều kiện cầu là một nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh, nhưng làm thế nào để cầu nội địa có tính dự báo cầu quốc tế, khách hàng nội địa khó tính và tinh tế thì tác giả chưa phân tích đủ. Hay tác giả cho rằng việc các doanh nghiệp Nhật Bản chủ yếu dựa vào nghiên cứu nội bộ thay vì hợp tác với các trường đại học là một hạn chế nhưng không chỉ ra làm thế nào để thúc đẩy hợp tác nghiên cứu giữa các doanh nghiệp và các trường đại học. Chính vì thế, cuốn sách dễ cho cảm giác mọi lợi thế đã an bài: Nhật có lợi thế cạnh tranh về điện tử tiêu dùng, các nước khác không có; Mỹ có lợi thế cạnh tranh về máy tính và phần mềm, các nước khác không có v.v... Cuốn sách cũng chủ yếu đề cập đến các nền kinh tế phát triển và những ngành công nghiệp thành công của họ mà không trình bày về các nền kinh tế đang phát triển. Những hạn chế này có lẽ do khuôn khổ của cuốn sách và dự án nghiên cứu của tác giả. Dù vậy, cuốn sách vẫn là cẩm nang quan trọng trong phân tích lợi thế cạnh tranh.

Chúng tôi hi vọng cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn đọc một cách nhìn mới mẻ, hữu ích về lợi thế cạnh tranh. Được như thế, chúng tôi cảm thấy mình đã đóng góp được một phần trong việc phổ biến nội dung cuốn sách. Mặc dù cố gắng, việc biên dịch không tránh khỏi thiếu sót. Chúng tôi mong bạn đọc lượng thứ và hoan nghênh mọi ý kiến đóng góp với bản dịch.

Chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn sách này cùng bạn đọc.

Nhật Bản, ngày 27 tháng 6 năm 2008
Thay mặt nhóm biên dịch
Nguyễn Ngọc Toàn

1

SỰ CẦN THIẾT CÓ MỘT MÔ HÌNH MỚI

Vì sao một số nước thành công trong khi số khác lại thất bại trong cạnh tranh quốc tế? Đây có lẽ là câu hỏi kinh tế thường gặp nhất trong thời đại của chúng ta. Sức cạnh tranh đã trở thành một trong những mối quan tâm chính đối với chính phủ và các ngành công nghiệp ở bất kỳ quốc gia nào. Mỹ là một ví dụ rõ ràng nhất, với những tranh luận ngày càng tăng trong công chúng về những thành công kinh tế ngày càng lớn của các quốc gia khác. Nhưng chính những tranh luận gay gắt này cũng đang diễn ra ngay tại những quốc gia vốn là những "câu chuyện thành công" như Nhật Bản hay Hàn Quốc chẳng hạn[1]. Các nước xã hội chủ nghĩa như Liên bang Xô viết và các nước khác ở Đông Âu và châu Á cũng đang đặt ra câu hỏi này khi họ đánh giá lại một cách cơ bản hệ thống kinh tế của mình.

Mặc dù đây là một câu hỏi thường gặp, nhưng nó sẽ là sai nếu như mục đích của nó là bóc trần nền móng của sự thành công kinh tế của các doanh nghiệp lẫn các quốc gia. Thay vào đó, chúng ta cần tập trung vào một câu hỏi khác, hẹp hơn nhiều. Đó là: Vì sao một quốc gia có thể trở thành quê hương của các công ty thành công trên bình diện quốc tế trong một ngành công nghiệp? Hoặc, nói khác đi một chút, vì sao các doanh nghiệp có trụ sở ở một nước lại có thể tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh

1. Trong cuốn sách này, tôi sẽ dùng tên Hàn Quốc và Đức để chỉ Nam Triều Tiên và Tây Đức.

trước các đối thủ hàng đầu thế giới trong một lĩnh vực nhất định? Và vì sao một quốc gia lại thường là quê hương của rất nhiều doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong một ngành?

Làm sao chúng ta có thể giải thích được vì sao nước Đức lại trở thành đất nước của những công ty sản xuất máy in, xe hơi sang trọng và hóa chất hàng đầu thế giới? Vì sao đất nước Thụy Sĩ nhỏ bé lại là nơi đặt trụ sở của các doanh nghiệp dược phẩm, chocolate và kinh doanh hàng đầu? Vì sao những công ty chế tạo sản xuất xe tải hạng nặng và công cụ khai mỏ hàng đầu lại đặt trụ sở ở Thụy Điển? Vì sao nước Mỹ lại sản sinh ra những đối thủ ưu việt trong lĩnh vực sản xuất máy tính cá nhân, phần mềm, thẻ tín dụng và phim ảnh? Vì sao các doanh nghiệp của Ý lại có thế mạnh trong lĩnh vực sản xuất gạch men, giày trượt tuyết, máy đóng gói và các thiết bị tự động trong nhà máy? Điều gì đã khiến các doanh nghiệp của Nhật có thể chiếm ưu thế trong lĩnh vực đồ điện gia dụng, máy ảnh, robot và máy fax?

Câu trả lời cho những câu hỏi trên rõ ràng là mối quan tâm chủ yếu của các doanh nghiệp phải cạnh tranh trong những thị trường ngày càng quốc tế hóa. Một doanh nghiệp cần phải hiểu được rằng những đặc trưng của đất nước mà nó đặt đại bản doanh có ý nghĩa quyết định đến năng lực tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh trên bình diện quốc tế. Nhưng câu hỏi như vậy cũng có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công về kinh tế của một quốc gia. Rồi chúng ta sẽ thấy, mức sống của một quốc gia về lâu dài sẽ phụ thuộc vào khả năng của nước đó trong việc đạt được một mức năng suất cao và ngày càng tăng trong các lĩnh vực mà những doanh nghiệp của nước đó tham gia cạnh tranh. Điều này dựa vào khả năng cải tiến chất lượng hoặc nâng cao hiệu suất của các doanh nghiệp. Sự tác động của nơi đặt trụ sở sản xuất chính đối với việc theo đuổi lợi thế cạnh tranh trong các lĩnh vực cụ thể có ý nghĩa quan trọng đối với mức độ và tốc độ tăng trưởng năng suất.

Tuy nhiên, chúng ta đang thiếu một lý giải thuyết phục về vai trò của nước được chọn đặt trụ sở. Mô hình phổ biến lâu nay dùng để giải thích vì sao các quốc gia lại đạt được thành công trên bình diện quốc tế trong những lĩnh vực cụ thể đang cho thấy những dấu hiệu hạn chế. Có nhiều lý thuyết trong lịch sử lý giải hoạt động xuất khẩu và nhập khẩu của một quốc gia, kể từ công trình của Adam Smith và David Ricardo trong thế kỷ 18. Tuy vậy, người ta càng ngày càng nhận ra rằng, các lý

thuyết này ngày càng tỏ ra không đầy đủ để giải quyết vấn đề. Những thay đổi về bản chất của cạnh tranh quốc tế, trong đó có sự nở rộ của các tập đoàn đa quốc gia không chỉ xuất khẩu mà còn cạnh tranh quốc tế thông qua các doanh nghiệp con ở nước ngoài, đã làm suy yếu những lý giải truyền thống giải thích vì sao và nơi nào một quốc gia sẽ xuất khẩu. Dù cho nhiều lý giải mới đã được đưa ra, không một lý giải nào đủ để giải thích vì sao các doanh nghiệp đặt trụ sở ở những nước cụ thể lại có thể cạnh tranh thành công, thông qua cả xuất khẩu và đầu tư ra nước ngoài, trong những ngành nghề cụ thể. Cũng không có lý giải nào có thể giải thích vì sao các doanh nghiệp của một quốc gia có thể duy trì vị trí cạnh tranh trong một thời gian dài.

Giải thích về vai trò của môi trường kinh tế, các thể chế và những chính sách của một quốc gia đối với sự thành công trong cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc quốc gia đó chính là chủ đề của cuốn sách này. Cuốn sách cố gắng chỉ ra lợi thế cạnh tranh của một quốc gia, tức là, những thuộc tính quốc gia giúp thúc đẩy lợi thế cạnh tranh trong một lĩnh vực cụ thể. Đúc rút từ kết quả nghiên cứu của tôi về 10 quốc gia và lịch sử chi tiết của hơn một trăm ngành khác nhau, tôi sẽ trình bày trong Phần I một lý thuyết về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia trong những lĩnh vực cụ thể. Trong Phần II, tôi sẽ minh họa việc sử dụng lý thuyết đó để giải thích sự thành công trong cạnh tranh của các quốc gia cụ thể trong một số ngành công nghiệp. Ở Phần III, tôi sẽ sử dụng lý thuyết này để làm sáng tỏ hình mẫu tổng thể về thành công và thất bại trong công nghiệp của các nền kinh tế của các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu và để xem các hình mẫu này đã thay đổi như thế nào. Điều này sẽ có vai trò nền tảng để tạo nên một khuôn khổ nhằm giải thích sự tiến bộ của các nền kinh tế quốc dân về mặt cạnh tranh. Và cuối cùng, trong phần IV, tôi sẽ phát triển những hàm ý của lý thuyết này đối với chiến lược của doanh nghiệp cũng như chính sách của chính phủ. Cuốn sách kết thúc bằng một chương có tên gọi "Các chương trình nghị sự quốc gia", trong đó minh họa việc sử dụng lý thuyết để xác định một vài trong số những vấn đề quan trọng nhất, quyết định sự phát triển kinh tế trong tương lai tại mỗi quốc gia mà tôi đã nghiên cứu.

Tuy nhiên, trước khi trình bày lý thuyết của mình, tôi phải lý giải vì sao các nỗ lực trước đây nhằm giải thích sức cạnh tranh của *toàn bộ một quốc gia* lại không có tính thuyết phục,

và vì sao những cố gắng đó lại đi không đúng vấn đề. Tôi phải chứng minh rằng, việc hiểu biết về những lý do tạo nên năng lực tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh trong những ngành cụ thể của các doanh nghiệp trong một quốc gia chính là giải quyết đúng câu hỏi, không chỉ để giúp hoạch định chiến lược công ty mà còn giúp đạt được các mục tiêu kinh tế quốc dân. Tôi cũng phải chỉ rõ vì sao ngày càng có nhiều người nhất trí rằng, mô hình chi phối đang được dùng cho tới ngày nay để giải thích sự thành công quốc tế trong các ngành công nghiệp là chưa đầy đủ và vì sao các cố gắng gần đây để thay đổi nó vẫn chưa tập trung vào giải quyết được một số câu hỏi quan trọng nhất. Cuối cùng, tôi sẽ mô tả về nghiên cứu đã được tiến hành để độc giả có thể hiểu được cơ sở thực sự của những gì được trình bày sau đó.

NHỮNG GIẢI THÍCH MÂU THUẪN

Không thiếu những sự giải thích để lý giải vì sao một số quốc gia lại có sức cạnh tranh còn số khác lại không[2]. Tuy nhiên, những giải thích này thường có tính mâu thuẫn, và không có một lý thuyết chung nào được chấp nhận. Còn chưa rõ thuật ngữ "sức cạnh tranh" có nghĩa là gì khi đề cập tới một quốc gia. Đây là khó khăn chính, như chúng ta sẽ thấy. Việc ngày càng có nhiều tranh cãi căng thẳng ở nhiều quốc gia rằng liệu họ có gặp vấn đề về sức cạnh tranh hay không là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy vấn đề này vẫn chưa được hiểu đúng đắn.

Một số người coi sức cạnh tranh quốc gia là một hiện tượng kinh tế vĩ mô, do các biến số như tỉ giá hối đoái, lãi suất và mức thâm hụt ngân sách chính phủ điều khiển. Nhưng nhiều nước đã hưởng mức sống tăng lên nhanh chóng, bất chấp thâm hụt ngân sách (Nhật Bản, Ý và Hàn Quốc), nội tệ tăng giá (Đức và Thụy Sĩ), hay lãi suất cao (Ý và Hàn Quốc).

Số khác lại lập luận rằng, sức cạnh tranh là một hàm số của lao động giá rẻ và dồi dào. Tuy nhiên, các quốc gia như Đức,

2. Trong những năm 1950, 1960 và thậm chí 1970, nhiều nghiên cứu tìm cách giải thích tại sao Mỹ lại có khả năng cạnh tranh và giải thích hình mẫu thương mại của Mỹ. Điều này là một sự phản ánh vị thế chỉ huy của các doanh nghiệp Mỹ trong nhiều ngành công nghiệp. Ngày nay, sự chú ý lại chuyển sang Nhật Bản và giải thích sự thành công của nó. Những mô hình mới khảo sát các chính sách kiểu Nhật như chính sách bảo hộ tạm thời.

Thụy Sĩ và Thụy Điển đã trở nên giàu có bất chấp mức lương trả cho nhân công cao và thiếu nguồn lao động trong một thời gian dài. Nhật Bản, với nền kinh tế được cho là xây dựng dựa trên nguồn nhân công giá rẻ và dồi dào, cũng đã phải trải qua áp lực thiếu lao động. Các doanh nghiệp của nước này đã thành công trên trường quốc tế trong nhiều lĩnh vực chỉ sau khi tự động hóa để giảm lao động. Khả năng cạnh tranh bất chấp việc phải trả lương cao dường như sẽ là một mục tiêu quốc gia đáng để mong muốn.

Một quan điểm khác cho rằng sức cạnh tranh phụ thuộc vào việc sở hữu những nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào. Tuy nhiên, gần đây, một số quốc gia kinh doanh thành công nhất, trong đó có Đức, Nhật, Thụy Sĩ, Ý và Hàn Quốc, là các quốc gia có nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn chế và phải nhập khẩu phần lớn nguyên liệu thô. Thật thú vị khi nhận thấy rằng, bên trong các nước nghèo tài nguyên như Hàn Quốc, Vương quốc Anh và Đức, những vùng nghèo tài nguyên hơn lại phát triển hơn những vùng giàu tài nguyên.

Gần đây nhất, nhiều người tranh luận rằng, chính sách của chính phủ có tác động lớn nhất tới sức cạnh tranh. Quan điểm này nhìn nhận việc đặt ra mục tiêu phấn đấu, bảo hộ hàng hóa nội địa, đẩy mạnh xuất khẩu và trợ giá là những chìa khóa để dẫn tới sự thành công trên thị trường quốc tế. Bằng chứng đưa ra được lấy từ việc nghiên cứu một vài quốc gia (đáng chú ý là Nhật Bản và Hàn Quốc) và một vài ngành công nghiệp lớn như ô-tô, sắt thép, đóng tàu, và bán dẫn. Tuy nhiên, vai trò quyết định của chính sách chính phủ đối với sức cạnh tranh vẫn chưa được một nghiên cứu rộng hơn khẳng định. Ví dụ, nhiều nhà quan sát cho rằng chính sách của chính phủ đối với ngành công nghiệp ở Ý không mang lại nhiều kết quả trong phần lớn thời kỳ hậu chiến, nhưng Ý vẫn trở thành một nước tăng thị phần xuất khẩu lớn thứ hai thế giới, chỉ sau Nhật Bản, cùng với đó là mức sống được tăng lên nhanh chóng.

Sự can thiệp chính sách của chính phủ chỉ có kết quả ở một số ít các ngành và nó còn xa mới đạt tới ngưỡng thành công toàn diện, thậm chí là cả ở Nhật Bản hay Hàn Quốc. Ví dụ như ở Nhật Bản, vai trò của chính phủ trong các ngành công nghiệp quan trọng như sản xuất máy fax, máy photocopy, chế tạo robot và nguyên liệu cao cấp là rất khiêm tốn, và những ví dụ thường được dẫn ra để minh họa cho sự thành công về chính sách của

Nhật Bản như sản xuất máy dệt, sắt thép và đóng tàu thì giờ đây đã lỗi thời. Ngược lại, mục tiêu lâu dài của các ngành công nghiệp Nhật Bản như sản xuất máy bay (được đặt ra lần đầu tiên năm 1971) và phần mềm (1978) đã thất bại trong việc giành được một vị trí đáng kể trong thị trường toàn cầu. Hàn Quốc lại tập trung vào các ngành lớn và quan trọng như hóa chất và máy móc và cũng không thể chiếm được một ví trị quan trọng trên thị trường. Nhìn rộng ra các nước khác, những ngành công nghiệp mà chính phủ có tác động lớn thì phần lớn đều không đạt được thành công trên phạm vi quốc tế. Quả thực, chính phủ là một diễn viên trên sân khấu cạnh tranh quốc tế, nhưng hiếm khi nó được đóng một vai chính.

Một cách lý giải phổ biến cuối cùng về sức cạnh tranh quốc gia là những khác biệt trong phương pháp quản lý, trong đó có các mối quan hệ giữa người quản lý và lao động. Quản lý kiểu Nhật đã được đặc biệt ca ngợi vào những năm 1980 cũng như quản lý kiểu Mỹ vào những năm 1950 và 1960 [3]. Tuy nhiên, vấn đề của cách giải thích này là mỗi ngành công nghiệp khác nhau thì đòi hỏi những phương pháp quản lý khác nhau. Một phương pháp quản lý có thể là tốt đối với một ngành nhưng với ngành khác thì nó lại trở thành tai hại. Ví dụ như, các doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp được tổ chức theo quy mô gia đình lỏng lẻo phổ biến trong các ngành sản xuất giày dép, dệt may và trang sức của Ý là nguồn cho sự đổi mới và sự năng động. Mỗi ngành công nghiệp đã mang đến cho nước Ý một cán cân thương mại thặng dư vượt quá 1 tỉ USD mỗi năm. Tuy nhiên, những cơ cấu và phương pháp tương tự sẽ trở thành một thảm họa nếu áp dụng vào một công ty sản xuất xe hơi hoặc hóa chất của Đức, một nhà sản xuất dược phẩm của Thụy Sĩ hay một hãng chế tạo máy bay thương mại của Mỹ. Quản lý kiểu Mỹ, với tất cả những gì xấu xa mà hiện giờ người ta quy cho nó, đã tạo nên những doanh nghiệp có tính cạnh tranh cao trong các ngành như phần mềm, thiết bị y tế, hàng tiêu dùng đóng gói, hay các dịch vụ kinh doanh. Quản lý theo kiểu Nhật, với tất cả sức mạnh của mình, lại tạo ra không nhiều thành công trong các ngành chiếm một phần

3. Xem Yoshino (1968), Athos and Pascale (1981), Ouchi (1981) và Abernathy and Hayes (1980) về những thảo luận về ưu điểm của quản lý kiểu Nhật và những hạn chế của quản lý kiểu Mỹ. Servan-Schreiber (1968) là một trong những công trình xuất sắc nhất về sự vượt trội của quản lý kiểu Mỹ.

lớn của nền kinh tế như hóa chất, hàng tiêu dùng đóng gói hay dịch vụ.

Cũng không thể nói chung chung về các quan hệ quản lý lao động. Các nghiệp đoàn rất có quyền lực ở Đức và Thụy Điển, có đại diện trong ban quản lý (ở Đức) và trong ban giám đốc (ở Thụy Điển) theo quy định của luật pháp. Mặc dù nhiều ý kiến cho rằng, các nghiệp đoàn có quyền lực lớn sẽ làm suy giảm lợi thế cạnh tranh, nhưng cả hai quốc gia trên đều rất thịnh vượng và có một vài trong số các doanh nghiệp và ngành công nghiệp nổi bật trên thế giới.

Rõ ràng, không một sự giải thích nào trên đây về sức cạnh tranh quốc gia, cũng như bất kỳ giải thích nào khác đã được đưa ra, là hoàn toàn thỏa đáng. Không một sự giải thích nào tự bản thân có lý lẽ đầy đủ trong việc hợp lý hóa vị trí cạnh tranh của các ngành công nghiệp của một quốc gia. Mỗi một cách giải thích bao hàm một vài sự chính xác nhưng sẽ không đầy đủ nếu xem xét một cách kỹ lưỡng. Những lực lượng rộng lớn và phức tạp hơn dường như là cơ sở của sức cạnh tranh.

Việc có nhiều sự giải thích khác nhau và gây tranh cãi về sức cạnh tranh đã nêu bật lên một vấn đề cơ bản hơn. Đó là, thế nào là một quốc gia có sức cạnh tranh? Mặc dù thuật ngữ này thường xuyên được sử dụng, nhưng nó lại được định nghĩa rất mơ hồ. Liệu có phải một quốc gia "có sức cạnh tranh" nghĩa là mọi doanh nghiệp hay ngành công nghiệp của quốc gia đó có sức cạnh tranh? Nếu vậy, chẳng có quốc gia nào đủ tiêu chuẩn. Thậm chí Nhật Bản, như chúng ta thấy, có những khu vực lớn của nền kinh tế nước này tụt lại rất xa so với những đối thủ hàng đầu thế giới. Liệu có phải một quốc gia "có sức cạnh tranh" là một quốc gia mà có tỉ giá hối đoái giúp cho hàng hóa của nước này có thể cạnh tranh trên thị trường quốc tế? Nhưng chắc chắn phần lớn mọi người đều đồng ý rằng, các quốc gia như Đức và Nhật Bản, các quốc gia đã trải qua những giai đoạn duy trì đồng nội tệ mạnh và tạo áp lực tăng lên các mức giá ở nước ngoài, đã có được sự tăng cao về mức sống trong thời kỳ hậu chiến. Khả năng để giữ được những mức giá cao tại các thị trường nước ngoài của một ngành công nghiệp của một quốc gia dường như là một mục tiêu quốc gia đáng mơ ước.

Một quốc gia có "sức cạnh tranh" có phải là một nước có cán cân thương mại thặng dư lớn? Thụy Sĩ có cán cân thương mại tương đối cân bằng còn Ý đã phải chịu tình trạng thâm hụt

thương mại kéo dài, nhưng cả hai quốc gia này đã có được mức thu nhập quốc dân tăng dần mạnh mẽ. Ngược lại, nhiều quốc gia nghèo đã cân bằng được cán cân thương mại nhưng chắc là không thể đưa ra được những mô hình kinh tế mà phần lớn các quốc gia mong muốn. Phải chăng một quốc gia "có tính cạnh tranh" là một quốc gia có thị phần xuất khẩu tăng dần? Thị phần tăng dần thường được gắn liền với sự thịnh vượng, nhưng các quốc gia có thị phần xuất khẩu ra thế giới ổn định hay giảm nhẹ lại có sự tăng trưởng mạnh về thu nhập bình quân theo đầu người, do đó thị phần xuất khẩu ra thế giới hoàn toàn không phải là nguyên nhân chính. Vậy chăng, một quốc gia "có sức cạnh tranh" là một quốc gia tạo ra được nhiều việc làm? Rõ ràng, khả năng đó là rất quan trọng, nhưng loại hình nghề nghiệp dường như mới là điều có ý nghĩa hơn đối với thu nhập quốc dân, chứ không đơn thuần chỉ là thuê những người dân với mức lương thấp. Cuối cùng, vậy một quốc gia "có tính cạnh tranh" là một quốc gia có giá nhân công rẻ? Giá nhân công rẻ có được thông qua việc trả lương thấp như ở Ấn Độ hay Mexico, nhưng dường như nó không phải là một mô hình công nghiệp hấp dẫn. Những cách giải thích này nói lên một vài điều về ngành công nghiệp của một quốc gia, nhưng không cách giải thích nào có liên quan rõ ràng tới sự thịnh vượng của nền kinh tế quốc dân [4].

HỎI ĐÚNG CÂU HỎI

Tìm kiếm một cách giải thích thuyết phục về sự thịnh vượng của một quốc gia lẫn một doanh nghiệp phải được bắt đầu từ việc đưa ra được một câu hỏi đúng. Chúng ta phải từ bỏ toàn bộ khái niệm về "một quốc gia có sức cạnh tranh" như một thuật ngữ mang nhiều hàm ý liên quan tới sự thịnh vượng của nền kinh tế. Mục tiêu kinh tế chính của một quốc gia là mang lại cho người dân của nước đó một mức sống cao và tăng dần. Khả năng để làm điều đó không chỉ dựa vào khái niệm vô định hình về "sức cạnh tranh" mà dựa vào năng suất sử dụng các nguồn lực (nhân công và vốn). Năng suất là giá trị sản lượng do một đơn vị lao

4. Bảng xếp hạng sức cạnh tranh hàng năm của European Management Foundation, dựa trên rất nhiều chỉ tiêu, rất thú vị nhưng không trả lời được câu hỏi một quốc gia cạnh tranh là gì. Nhiều chỉ tiêu cũng thiếu một lý thuyết rõ ràng để biện minh hay tích hợp chúng.

động hoặc vốn sinh ra [5]. Nó phụ thuộc vào cả chất lượng lẫn đặc điểm của sản phẩm (yếu tố quyết định giá của sản phẩm) và tính hiệu quả mà nhờ vào đó sản phẩm được sản xuất ra [6].

Năng suất là yếu tố quyết định hàng đầu đối với mức sống của một quốc gia về lâu dài, vì nó chính là nguồn gốc tạo nên thu nhập bình quân theo đầu người của quốc gia. Năng suất của người lao động xác định mức lương của họ, trong khi năng suất của đồng vốn được sử dụng quyết định số lợi nhuận thu về của người nắm giữ vốn [7]. Năng suất cao không chỉ giúp tăng thu nhập mà còn cho phép người dân có nhiều thời gian rảnh rỗi hơn thay vì phải làm việc nhiều giờ. Nó cũng tạo thêm nguồn thu nhập quốc dân từ việc đánh thuế để chi trả cho các dịch vụ công ích, góp phần đẩy mạnh mức sống. Khả năng có được một năng suất cao cũng cho phép các doanh nghiệp của một quốc gia đáp ứng được những tiêu chuẩn xã hội chặt chẽ để nâng cao mức sống, ví dụ như các tiêu chuẩn về sức khỏe và độ an toàn, cơ hội việc làm ngang bằng và tác động đối với môi trường.

Khái niệm có ý nghĩa duy nhất về sức cạnh tranh ở cấp quốc gia là năng suất quốc gia. Một mức sống tăng dần phụ thuộc vào khả năng đạt được những mức năng suất cao và tăng năng suất theo thời gian của các doanh nghiệp trong một quốc gia. Nhiệm vụ của chúng ta là hiểu được vì sao khả năng này lại xảy ra. Để duy trì được sự tăng trưởng về năng suất đòi hỏi một nền kinh tế phải tự nâng cấp mình liên tục. Các doanh nghiệp trong một quốc gia phải không ngừng cải thiện năng suất trong các ngành công nghiệp hiện có bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm, đưa thêm vào các tính năng mới, cải tiến công nghệ sản phẩm, hoặc nâng cao hiệu quả sản xuất. Ví dụ, nước Đức đã đạt được việc tăng năng suất trong nhiều thập kỷ bởi vì các doanh nghiệp của nước này có thể sản xuất ra ngày càng nhiều các sản phẩm khác nhau và đưa vào tự động hóa nhiều khâu sản xuất để nâng

---

5. Thuật ngữ năng suất ở đây đề cập tới năng suất thực với sản lượng đã điều chỉnh lạm phát.

6. Nhiều thảo luận về năng suất sử dụng thuật ngữ ngày hẹp hơn để chỉ hiệu suất.

7. Nhiều thảo luận về sức cạnh tranh nhấn mạnh những ngành công nghiệp "có giá trị gia tăng cao" bởi vì đó là những ngành được coi là đóng góp nhiều nhất cho thịnh vượng kinh tế. Giá trị gia tăng là phần chênh lệch giữa doanh thu và chi phí mua đầu vào. Giá trị gia tăng bản thân nó chỉ ngẫu nhiên có quan hệ với năng suất lao động và năng suất vốn. Giá trị gia tăng trên đầu người hay những chỉ tiêu đo lường trực tiếp hơn về năng suất lao động và vốn là các chỉ số tốt và chính xác hơn.

sản lượng của mỗi người lao động. Các doanh nghiệp trong một quốc gia cũng phải phát triển được năng lực cần có để có thể cạnh tranh trong những phân khúc phức tạp hơn, nơi mà năng suất thường rất cao. Đồng thời, một nền kinh tế được nâng cấp là một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh thành công trong các ngành công nghiệp hoàn toàn mới và phức tạp[8]. Việc làm đó sẽ giúp thu hút được nguồn nhân lực dôi dư trong quá trình cải thiện năng suất của các ngành hiện có [9]. Tất cả những điều này sẽ làm sáng tỏ vì sao nhân công giá rẻ và tỉ giá hối đoái "có lợi" không phải là những định nghĩa có ý nghĩa về sức cạnh tranh. Mục đích cuối cùng là khuyến khích mức lương cao và kìm giữ được mức giá cao ở thị trường quốc tế.

Nếu như không có cạnh tranh quốc tế, mức năng suất có thể đạt được của một nền kinh tế trong một quốc gia sẽ trở nên độc lập hoàn toàn so với những gì đang diễn ra ở các quốc gia khác. Tuy nhiên, thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài mang lại không chỉ cơ hội để đẩy mạnh mức năng suất quốc gia mà còn cả áp lực tăng dần hay thậm chí là duy trì nó. Thương mại quốc tế cho phép một quốc gia tăng năng suất của mình bằng cách loại bỏ sự cần thiết phải sản xuất tất cả hàng hóa và dịch vụ. Do đó, một quốc gia có thể chuyên môn hóa trong các ngành và phân khúc công nghiệp mà các doanh nghiệp của nước này tương đối có năng suất cao hơn và nhập khẩu các loại hàng hóa và dịch vụ mà các doanh nghiệp của nước đó kém năng suất hơn so với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, từ đó nâng cao mức năng suất trung bình trong nền kinh tế. Như vậy, nhập khẩu và xuất khẩu là cần thiết cho sự tăng trưởng năng suất.

Việc các doanh nghiệp thành lập công ty con ở nước ngoài cũng có thể làm tăng năng suất quốc gia, miễn là nó liên quan đến việc chuyển các công việc kém cạnh tranh sang các quốc gia khác hoặc thực hiện một số công việc ở nước ngoài (ví dụ

8. Tại mức biên, năng suất của nguồn lực sử dụng trong tất cả các ngành được cân bằng bởi các lực lượng thị trường. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với sự thịnh vượng kinh tế quốc gia là đạt được cân bằng trong đó năng suất bình quân của nguồn lực là cao nhất có thể. Điều này phụ thuộc vào việc nâng cao chất lượng của các yếu tố sản xuất và nâng cao trình độ công nghệ, theo nghĩa rộng. Cơ hội để thực hiện điều đó khác nhau giữa các ngành và phân đoạn công nghiệp, và sự khác biệt năng suất giữa các doanh nghiệp trong các ngành và phân đoạn có thể khá lớn do sự khác biệt về kỹ năng và công nghệ. Trọng tâm của cuốn sách này là về quá trình tạo dựng những kỹ năng và kỹ thuật làm nền tảng cho năng suất bình quân cao.

9. Rõ ràng, khả năng cải thiện năng suất trong tất cả những lĩnh vực chính của nền kinh tế, không chỉ lĩnh vực chế tạo, là quan trọng đối với sự thịnh vượng kinh tế.

như cung cấp dịch vụ hay thay đổi sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu sở tại) nhằm hỗ trợ việc thâm nhập sâu hơn vào các thị trường nước ngoài. Các doanh nghiệp của một quốc gia, do đó, có thể tăng sản lượng xuất khẩu và thu lợi nhuận ở nước ngoài, nguồn lợi nhuận này sẽ được mang về nước nhờ đó tăng thu nhập quốc dân. Một ví dụ minh họa đó là việc Nhật Bản chuyển các hoạt động lắp ráp những sản phẩm điện tử đơn giản, ban đầu là sang Hàn Quốc, Đài Loan, tiếp theo là Hồng Kông và bây giờ là tới Malaysia và Thái Lan.

Không một quốc gia nào có thể cạnh tranh (và trở thành một quốc gia xuất khẩu ròng) trong mọi lĩnh vực. Nhân lực và các nguồn lực khác của một quốc gia là có giới hạn. Điều lý tưởng là những nguồn lực này được huy động để sử dụng một cách hữu ích nhất có thể. Sự thành công trong xuất khẩu của các ngành công nghiệp có lợi thế cạnh tranh sẽ đẩy chi phí nhân công, nguồn nguyên liệu và vốn ở quốc gia đó lên cao, khiến các ngành khác không có tính cạnh tranh. Ví dụ như, ở Đức, Thụy Điển và Thụy Sĩ, quá trình này đã dẫn tới sự thu hẹp lại của ngành trang sức trước những doanh nghiệp trong các ngành chuyên sâu có thể trả mức lương rất cao [10]. Cùng lúc, sự mở rộng xuất khẩu của những ngành công nghiệp có tính cạnh tranh gây áp lực đối với tỉ giá hối đoái, khiến cho các ngành có tính cạnh tranh tương đối kém hơn trong quốc gia đó gặp nhiều khó khăn hơn khi xuất khẩu [11]. Ngay cả các quốc gia có mức sống cao nhất cũng có nhiều ngành công nghiệp mà các doanh nghiệp nội địa không có khả năng cạnh tranh.

Quá trình mở rộng xuất khẩu của các doanh nghiệp có năng suất hơn, chuyển các hoạt động kém tính cạnh tranh ra hải ngoại thông qua đầu tư nước ngoài, và nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ trong các ngành mà quốc gia đó kém tính cạnh tranh, là hoàn toàn lành mạnh đối với sự thịnh vượng kinh tế quốc

10. Vai trò của khu vực xuất khẩu đang tăng trưởng trong việc đẩy mức lương và tỷ giá lên cao đôi khi được gọi là căn bệnh Hà Lan do một ví dụ phổ biến về tác động của xuất khẩu gas tự nhiên lên ngành chế tạo Hà Lan. Xem Corden and Neary (1982). Ở Hà Lan, tuy nhiên, thành công xuất khẩu là do may mắn về tài nguyên thiên nhiên hơn là do tăng trưởng năng suất bền vững trong ngành công nghiệp. May mắn này được dùng để tài trợ cho hệ thống phúc lợi xã hội khổng lồ hơn là dùng cho giáo dục, nghiên cứu hay cơ sở hạ tầng cần thiết để nâng cao năng suất tương lai. Cuối cùng, ngay cả nguồn lợi gas tự nhiên cũng không thể tài trợ nổi cho chi tiêu xã hội.

11. Tổng giá trị hàng hóa, dịch vụ và tài sản tài chính mà một nước bán cho phần còn lại của thế giới phải bằng với giá trị mà nó mua vào. Điều đó có nghĩa là thâm hụt thương mại phải được bù đắp bằng nợ nước ngoài.

gia. Theo cách này, cạnh tranh quốc tế giúp tăng năng suất theo thời gian [12]. Tuy nhiên, quá trình này mang hàm ý rằng, nếu muốn nền kinh tế quốc dân phát triển thì sẽ cần thiết phải mất vị trí trên thị trường trong một số phân đoạn và ngành công nghiệp [13]. Sử dụng hình thức trợ giá, bảo hộ hay các hình thức can thiệp khác để duy trì các ngành này chỉ làm chậm lại sự phát triển của nền kinh tế và hạn chế mức sống quốc gia trong dài hạn [14].

Trong khi đầu tư và thương mại quốc tế có thể dẫn tới những cải thiện lớn về năng suất quốc gia, chúng cũng có thể là mối đe dọa với nó. Đó là bởi vì việc bộc lộ mình đối với cạnh tranh quốc tế tạo ra cho từng ngành công nghiệp một chuẩn mực năng suất tuyệt đối cần thiết để đối chọi với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, chứ không chỉ là một chuẩn mực năng suất tương đối so với các ngành khác trong khuôn khổ của một nền kinh tế quốc dân. Cho dù một ngành công nghiệp tương đối có tính cạnh tranh hơn các ngành khác trong nền kinh tế và có thể thu hút các nguồn lực cần thiết thì nó vẫn sẽ không có

12. Các ngành công nghiệp thuần túy nội địa cũng quan trọng với sự thịnh vượng kinh tế quốc gia bởi vì năng suất của chúng đóng góp vào hoặc làm giảm năng suất quốc gia. Bất cứ nước nào trong đó các ngành công nghiệp thuần túy nội địa, chiếm một tỷ lệ lớn trong nền kinh tế thì nước đó, kém hiệu quả thì sẽ phải đối mặt với những hạn chế về mức sống như ở Ý và Nhật. Tuy nhiên, lực bẩy của các ngành công nghiệp quốc tế đối với năng suất quốc gia thường cao hơn, bởi vì khả năng xuất khẩu và do đó tăng sản lượng của chúng vượt quá nhu cầu nội địa. Đạt được năng suất cao trong những ngành như vậy tạo ra hiệu ứng tích cực đối với năng suất quốc gia.

13. Sự đánh mất hoặc suy giảm vị trí thị trường trước hàng nhập và đầu tư nước ngoài đòi hỏi chi phí điều chỉnh lớn. Các cổ đông, nhà quản lý và công nhân trong những hãng và ngành kém năng suất phải đối mặt với thua lỗ và dịch chuyển chỗ làm việc. Các chính phủ chịu sức ép chính trị phải can thiệp.
Nâng cấp một nền kinh tế có hiệu quả nhất khi sự suy giảm cần thiết xảy ra từ từ trong nhiều ngành hơn là sự thay đổi đột ngột trong một vài ngành, bởi vì điều đó giảm thiểu chi phí điều chỉnh kinh tế xã hội và khả năng xảy ra can thiệp có hiệu quả ngược. Một phần do những chi phí này, quá trình nâng cấp năng suất quốc gia có lợi nhất khi một nước có vị thế thị trường có khả năng mở rộng trong nhiều ngành công nghiệp, thay vì phụ thuộc vào xuất khẩu từ vài ngành. Điều đó giảm sự chệch choạc do thay đổi cấu trúc trong 1 vài ngành và do chuyên môn hóa của doanh nghiệp trong những phân đoạn thị trường năng suất cao hơn và chuyển ra nước ngoài những hoạt động kém năng suất. Cùng lúc, sự hiện diện của các doanh nghiệp trong nhiều ngành công nghiệp cung cấp điều kiện để cải tiến và đổi mới nâng cao năng suất. Thêm vào đó, độ rộng của ngành công nghiệp tạo ra tiềm năng lan tỏa giữa các ngành. Như sẽ trình bày kỹ hơn ở các chương sau, mối liên hệ giữa các ngành công nghiệp liên quan là thiết yếu với quá trình nâng cấp. Thụy Sĩ là ví dụ cho một nền kinh tế với nhiều vị trí trên thị trường quốc tế có khả năng nâng cấp liên tục hàng thập kỷ. Trong khi đó Thụy Điển lại là một nền kinh tế tập trung hơn vào một vài lĩnh vực, đã gặp khó khăn lớn hơn và phải dựa vào phá giá định kỳ.

14. Hơn nữa, bằng chứng này rất thuyết phục rằng chi phí của sự can thiệp, cả đối với ngân sách quốc gia và đối với người tiêu dùng là cực cao, tính theo số công việc giữ lại được.

khả năng xuất khẩu (hoặc thậm chí, trong nhiều trường hợp, là để duy trì được vị trí trước các mặt hàng nhập khẩu) trừ khi nó đồng thời có sức cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài. Ví dụ, ngành công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ sản xuất ra số sản phẩm/người/1 giờ nhiều hơn (và trả lương cũng cao hơn) so với các ngành công nghiệp khác của nước này, nhưng chính nước Mỹ cũng đã phải trải qua tình trạng thâm hụt thương mại tăng dần (và mất các công việc được trả lương cao) trong lĩnh vực sản xuất xe hơi vì năng suất tại các ngành này của Đức và Nhật Bản thậm chí còn cao hơn. Năng suất của ngành sản xuất xe hơi của Mỹ cũng không đủ cao hơn các doanh nghiệp trong lĩnh vực này ở Hàn Quốc để bù lại mức lương thấp ở Hàn Quốc. Các ngành công nghiệp khác cũng phải qua được những chuẩn mực năng suất tương tự so với các đối thủ nước ngoài [15].

Nếu các ngành công nghiệp hiện đang bị mất vị trí vào tay các đối thủ nước ngoài là những ngành tương đối có sức cạnh tranh trong nền kinh tế thì khả năng duy trì mức tăng trưởng về năng suất của quốc gia đó sẽ bị đe dọa. Điều tương tự cũng sẽ xảy ra với các ngành có năng suất cao (như các ngành chế tạo tinh vi) được chuyển ra hải ngoại thông qua đầu từ nước ngoài do năng suất trong nước không đủ để giúp các ngành đó hoạt động hiệu quả, sau khi đã tính đến mức lương ở nước ngoài và các chi phí khác. Cả hai điều này làm hạn chế tăng trưởng năng suất và gây ra áp lực giảm về lương. Nếu nhiều ngành công nghiệp trong một quốc gia bị ảnh hưởng thì có thể làm nảy sinh áp lực giảm giá trị của đồng nội tệ. Nhưng sự mất giá nội tệ cũng làm hạ thấp mức sống do hàng nhập khẩu trở nên đắt đỏ hơn và làm giảm giá trị thu được từ việc xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ ra nước ngoài của quốc gia đó [16]. Do đó, việc hiểu được vì sao các quốc gia có thể hoặc không thể cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tinh xảo có năng suất cao trở thành nhân tố chính để hiểu về sự thịnh vượng kinh tế.

15. Thương mại quốc tế (tổng xuất và nhập khẩu) chiếm một phần lớn trong tổng sản lượng quốc gia ở tất cả các nước phát triển (khoảng 15% ở Mỹ, 25% ở Nhật và 55% ở Đức). Một tỷ lệ thậm chí lớn hơn trong nền kinh tế quốc gia phải đối phó với cạnh tranh nước ngoài. Các ngành và phân đoạn công nghiệp đòi hỏi công nghệ tinh vi và nhân công có kỹ thuật và do đó thường có tiềm năng năng suất cao có xu hướng tham gia thương mại quốc tế hơn hầu hết các ngành khác. Rất nhiều hoạt động, từ sản xuất đến nghiên cứu và phát triển có thể được thực hiện ở nước ngoài.

16. Tỷ lệ thương mại (terms of trade) của một nước chịu ảnh hưởng bởi sự thay đổi tỷ giá nếu các hàng hóa sản xuất trong nước và hàng nước ngoài có đặc trưng khác biệt và không phải là hàng hóa thay thế hoàn hảo, một giả thiết có tính thực tế.

Thảo luận trên cũng làm rõ vì sao việc định nghĩa sức cạnh tranh quốc gia là sự đạt được cân bằng hoặc thặng dư thương mại, về bản chất, lại không thỏa đáng. Sự mở rộng xuất khẩu nhờ mức lương thấp và đồng nội tệ yếu, cùng việc nhập khẩu các mặt hàng tinh vi mà những doanh nghiệp trong nước không thể sản xuất với năng suất đủ để cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài, có thể giúp cán cân thương mại cân bằng hoặc thặng dư nhưng sẽ làm giảm đi mức sống của quốc gia đó. Thay vào đó, khả năng xuất khẩu nhiều hàng hóa được sản xuất với năng suất cao, giúp quốc gia đó nhập về hàng hóa có năng suất thấp hơn, lại là một mục tiêu đáng mơ ước hơn vì nó sẽ đem lại năng suất quốc gia cao hơn [17]. Nhật Bản, nước xuất khẩu nhiều mặt hàng chế tạo mà nó có năng suất cao và nhập khẩu các loại nguyên liệu thô và các sản phẩm không đòi hỏi lao động có kỹ năng cao và công nghệ hiện đại, là một ví dụ cho thấy một quốc gia thông qua thương mại có thể nâng cao năng suất. Tương tự như vậy, rõ ràng là việc định nghĩa sức cạnh tranh quốc gia theo số việc làm về bản chất là sai. Chính những công việc có năng suất cao, chứ không phải là bất kỳ công việc nào, sẽ mang lại thu nhập quốc dân cao. Điều quan trọng đối với sự thịnh vượng kinh tế chính là năng suất quốc gia. Việc theo đuổi sức cạnh tranh, được định nghĩa là thặng dư thương mại, là đồng tiền yếu hay chi phí nhân công thấp chứa đựng nhiều rủi ro.

Thị phần xuất khẩu ra thế giới của quốc gia tăng lên được gắn liền với mức sống khi xuất khẩu của những ngành công nghiệp có năng suất cao đóng góp vào sự tăng trưởng của năng suất quốc gia. Ngược lại, việc giảm thị phần xuất khẩu ra thế giới toàn diện do các ngành đó không thể tăng khối lượng xuất khẩu là một dấu hiệu đe dọa đối với nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, cơ cấu của các ngành công nghiệp xuất khẩu quan trọng hơn nhiều so với thị phần xuất khẩu bình quân của quốc gia. Mức độ tinh vi tăng dần của các mặt hàng xuất khẩu có thể hỗ trợ sự tăng trưởng năng suất, ngay cả khi tổng khối lượng xuất khẩu tăng chậm.

Như vậy, việc cố gắng giải thích "sức cạnh tranh" ở cấp quốc gia là cố gắng trả lời cho một câu hỏi không thích hợp. Thay vào đó, điều mà chúng ta phải hiểu là những nhân tố quyết định năng suất và tỉ lệ tăng trưởng năng suất. Để tìm các câu trả

17. Chúng ta sẽ xem xét những vấn đề này sau với từng nước trong phần III.

lời, chúng ta phải tập trung không phải vào toàn bộ nền kinh tế mà vào các ngành công nghiệp và phân khúc công nghiệp cụ thể. Mặc dù những cố gắng để giải thích tổng mức tăng trưởng năng suất trong toàn bộ nền kinh tế đã làm sáng tỏ về tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết phải nâng cao công nghệ của một quốc gia, việc nghiên cứu ở cấp độ này cần phải tập trung vào những nhân tố quyết định ở phạm vi rộng và tổng quát, điều chưa đủ hoàn thiện và khả thi để chỉ dẫn chiến lược công ty hay chính sách công [18]. Phương pháp đó không thể giải quyết vấn đề chính của chúng ta ở đây, đó là công nghệ và các kỹ năng quý giá có ý nghĩa về thương mại *như thế nào và tại sao*. Điều này chỉ có thể được hiểu đầy đủ ở cấp độ các ngành công nghiệp cụ thể. Ví dụ như, nguồn nhân lực có vai trò quyết định nhất trong cạnh tranh quốc tế hiện đại có những kỹ năng được chuyên môn hóa ở mức cao trong từng lĩnh vực cụ thể. Đây không phải là kết quả chỉ riêng của hệ thống giáo dục chung mà còn là của một quá trình được liên quan chặt chẽ tới sự cạnh tranh trong các ngành công nghiệp, cũng như sự phát triển của các công nghệ thành công về thương mại. Chính kết quả của nhiều nỗ lực giành lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ nước ngoài trong những phân đoạn và ngành công nghiệp cụ thể, trong đó các sản phẩm và phương pháp sản xuất được hình thành và cải tiến, là nền tảng của quá trình nâng cao năng suất quốc gia mà tôi đã mô tả.

Do vậy, nhiệm vụ chính của chúng ta là giải thích vì sao các doanh nghiệp đặt trụ sở ở một quốc gia lại có thể cạnh tranh thành công trước các đối thủ nước ngoài trong những phân đoạn và ngành công nghiệp cụ thể. Cạnh tranh trên bình diện quốc tế có thể bao gồm xuất khẩu hàng hóa và/hoặc đưa một số hoạt động của công ty ra nước ngoài. Chúng ta đặc biệt quan tâm tới những nhân tố quyết định thành công quốc tế ở những ngành và phân đoạn công nghiệp tương đối tinh vi cần tới công nghệ phức tạp và nguồn nhân lực có tay nghề cao, những ngành có tiềm năng năng suất cao cũng như duy trì được sự tăng trưởng năng suất.

Để đạt được thành công trong cạnh tranh, các doanh nghiệp của một quốc gia phải có được một lợi thế cạnh tranh dưới hình thức hoặc là chi phí thấp hoặc là các sản phẩm có nét đặc trưng

18. Xem những khảo sát tổng kết trong Maddison (1987) và Nelson (1981).

khác biệt để có thể bán giá cao. Để duy trì được lợi thế, các doanh nghiệp phải có được những lợi thế cạnh tranh ngày càng cao hơn theo thời gian, thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn hoặc sản xuất có hiệu quả hơn. Điều này sẽ trực tiếp mang lại sự tăng trưởng năng suất.

Khi xem xét cẩn thận bất kỳ một nền kinh tế quốc dân nào, ta sẽ thấy có những khác biệt đáng kinh ngạc trong sự thành công về cạnh tranh giữa các ngành công nghiệp. Lợi thế quốc tế thường tập trung ở những ngành hẹp và thậm chí là các phân khúc công nghiệp cụ thể [19]. Xuất khẩu của Đức chủ yếu là các xe hạng sang, trong khi Hàn Quốc lại xuất khẩu các loại xe thường và xe nhỏ. Thị phần xuất khẩu các loại vitamin khiêm tốn của Đan Mạch bao gồm phần lớn là các loại vitamin có nguồn gốc tự nhiên và gần như không có vị trí trong thị trường vitamin tổng hợp. Vị trí vững chắc của Nhật Bản trong lĩnh vực máy móc chủ yếu là nhờ vào các loại máy đa dụng, ví dụ như các công cụ máy CNC, trong khi Ý có được vị trí hàng đầu thế giới về các loại máy được chuyên môn hóa cao dành cho những ứng dụng cụ thể như làm đồ da hay sản xuất thuốc lá. Thương mại tăng đã dẫn tới sự chuyên môn hóa tăng ở các ngành hẹp và những phân đoạn trong ngành đó. Nếu không có sự bảo hộ để duy trì các doanh nghiệp và toàn bộ các ngành công nghiệp quốc gia không có lợi thế cạnh tranh thực sự thì sự khác biệt về vị thế cạnh tranh giữa các quốc gia sẽ thậm chí còn rõ ràng hơn [20].

Ngoài ra, trong nhiều ngành công nghiệp và đặc biệt là những phân đoạn riêng biệt trong các ngành công nghiệp, các đối thủ cạnh tranh với lợi thế cạnh tranh quốc tế *chỉ được phân bố ở một vài quốc gia*. Ảnh hưởng của quốc gia dường như có tác động tới các ngành và phân đoạn, hơn là đối với bản thân các doanh nghiệp. Phần lớn các ngành công nghiệp quốc gia thành công bao gồm các nhóm doanh nghiệp, chứ không phải

19. Hầu hết những nỗ lực khám phá hình mẫu thành công quốc gia trong các ngành công nghiệp đã khảo sát những lĩnh vực công nghiệp lớn như thiết bị vận tải, thực phẩm và đồ uống, và máy móc. Bức tranh ở cấp độ này thường mơ hồ, bởi vì những nước lớn có xuất khẩu ở gần như mọi lĩnh vực. Thực tế, khám phá đáng chú ý về thương mại quốc tế là sự phổ biến của cái gọi là thương mại nội ngành hay thương mại giữa các quốc gia có hàng hóa tương tự nhau. Xem kỹ hơn trong Grubel and Lloyd (1975).

20. Sự bóp méo của chính phủ là phổ biến trong các ngành như may mặc, nông nghiệp, xe hơi, máy bay, và viễn thông, chưa kể nhiều ngành khác. Bảo hộ và qui định hành chính, chẳng hạn, đã bóp méo đáng kể hình mẫu lợi thế quốc gia ở châu Âu. Nếu các hàng rào thương mại giảm xuống, các nền kinh tế quốc gia có khả năng tập trung hơn vào những ngành công nghiệp mà họ có lợi thế cạnh tranh thực sự.

từng doanh nghiệp riêng lẻ, như tôi đã minh họa trong các ví dụ trước. Các đối thủ cạnh tranh quốc tế hàng đầu không chỉ thường xuyên có trụ sở ở cùng một quốc gia mà còn thường ở cùng một thành phố hay một vùng trong quốc gia đó. Vị trí quốc gia trong các ngành công nghiệp thường rất ổn định, kéo dài qua nhiều thập kỷ và, trong một số trường hợp mà chúng tôi nghiên cứu, qua hơn một thế kỷ. Những thành công riêng lẻ thường có thể được giải thích do các phân đoạn mục tiêu khác nhau, hoặc do trợ cấp hay bảo hộ của chính phủ, nghĩa là thành công riêng lẻ không phải là một thành công thực sự (như trong ngành sản xuất xe hơi, hàng không vũ trụ và viễn thông). Do vậy, các ngành và phân khúc công nghiệp sẽ là trọng tâm tìm hiểu của chúng ta. Rõ ràng là, quốc gia có ảnh hưởng mạnh mẽ trong cạnh tranh quốc tế ở những lĩnh vực cụ thể; và đây là một điều quan trọng không chỉ đối với các doanh nghiệp mà còn đối với sự thịnh vượng của kinh tế quốc gia.

NHỮNG LÝ GIẢI CỔ ĐIỂN VỀ THÀNH CÔNG CÔNG NGHIỆP

Những phân tích nhằm giải thích sự thành công trên bình diện quốc tế của các ngành công nghiệp dưới hình thức các lý thuyết thương mại quốc tế đã có một lịch sử lâu dài. Lý thuyết cổ điển là lý thuyết về lợi thế so sánh. Lợi thế so sánh có một ý nghĩa cụ thể đối với các *nhà kinh tế học* [21]. Adam Smith được công nhận là tác giả của khái niệm lợi thế tuyệt đối, trong đó một quốc gia xuất khẩu một mặt hàng nếu nước đó là nhà sản xuất với chi phí thấp của thế giới. David Ricardo đã phát triển khái niệm này thành lợi thế so sánh, thừa nhận rằng các lực lượng thị trường sẽ phân bổ nguồn lực quốc gia tới các ngành công nghiệp tương đối có năng suất cao nhất. Điều này có nghĩa là một quốc gia có thể vẫn nhập khẩu các loại hàng hóa mà mình có thể sản xuất giá rẻ nếu như quốc gia đó thậm chí có thể sản xuất với năng suất cao hơn đối với những loại hàng hóa khác. Như tôi đã trình bày, cả lợi thế tuyệt đối và lợi thế tương đối đều cần thiết cho thương mại.

Trong lý thuyết của Ricardo, thương mại được dựa trên sự

21. Việc sử dụng thuật ngữ lợi thế so sánh ngành nay đã thoải mái hơn nhiều. Các quốc gia đôi khi được nói là có lợi thế so sánh trong một ngành công nghiệp nếu ngành đó là một ngành xuất khẩu thành công. Sự diễn giải lợi thế so sánh đi sau thế này dĩ nhiên là chẳng giải thích được gì.

khác nhau về năng suất lao động giữa các quốc gia [22]. Ông cho rằng những điểm khác nhau này là do các khác biệt không giải thích được trong môi trường hay "khí hậu" của các quốc gia, tạo thuận lợi cho một số ngành công nghiệp. Tuy nhiên, trong khi Ricardo đi đúng hướng, sự chú ý vào lý thuyết thương mại lại chuyển sang các hướng khác. Một phiên bản phổ biến của lý thuyết lợi thế so sánh, do Heckscher và Ohlin đưa ra, được dựa trên ý tưởng rằng tất cả các quốc gia đều có công nghệ tương đương nhau nhưng khác nhau về số lượng và chất lượng các yếu tố sản xuất như đất đai, nhân công, tài nguyên thiên nhiên và vốn [23]. Các yếu tố sản xuất chính những đầu vào cơ bản cần thiết để sản xuất. Các quốc gia có được lợi thế so sánh nhờ vào yếu tố sản xuất trong những ngành công nghiệp sử dụng nhiều yếu tố sản xuất mà họ có dồi dào. Họ xuất khẩu các loại hàng hóa này và nhập khẩu các loại hàng hóa khác mà họ có bất lợi về yếu tố sản xuất so sánh [24]. Ví dụ như, các quốc gia có nguồn nhân công dồi dào và giá thấp như Hàn Quốc sẽ xuất khẩu các loại hàng hóa sử dụng nhiều lao động như linh kiện điện tử và may mặc. Các quốc gia giàu có về nguyên liệu thô hay nhiều đất canh tác sẽ xuất khẩu các sản phẩm dựa trên những yếu tố này.

22. Những phiên bản hiện đại của lý thuyết Ricardo giả định có một yếu tố sản xuất (lao động) và các nước khác nhau về lượng lao động cần để sản xuất một hàng hóa. Xem Dornbusch, Fischer and Samuelson (1977).

23. Cuốn sách của Ohlin (1933) ghi nhận nhiều phức tạp trong cạnh tranh thực tế khi tập trung vào các yếu tố sản xuất.

24. Những yếu tố sản xuất thích hợp với lợi thế so sánh thường được định nghĩa bằng những thuật ngữ rộng như lao động, tài nguyên thiên nhiên, vốn và những thứ tương tự. Có nhiều nỗ lực để gọt giũa và mở rộng lý thuyết, cũng như sử dụng nó để giải thích bằng thống kê hình mẫu thương mại giữa các nước. Để xem một khảo sát về lý thuyết và các bằng chứng, tìm đọc Jones and Kenen (1984).
Hầu hết lý thuyết về lợi thế so sánh có dạng một mô hình toán sử dụng để đưa ra các kiến nghị về cấu thành thương mại và tác động của những thay đổi tham số như số hàng hóa, quốc gia và yếu tố sản xuất lên thương mại. Những mô hình này dựa trên giả định khác xa thực tế cạnh tranh phong phú. Ví dụ, vốn và lao động thường là hai yếu tố sản xuất duy nhất, sản phẩm được sản xuất ở mọi nước được giả định là như nhau và các hàm sản xuất (và do đó năng suất) được giả định là cố định.
Kiểm định thực nghiệm về lợi thế cạnh tranh rất khó thực hiện vì những thách thức khi xây dựng các kiểm định dựa trên lý thuyết với bản chất tổng lượng. Những ví dụ gần đây là Harkness (1983), Sveikauskas (1983) và Leamer (1984). Những kiểm định thực nghiệm thường giới hạn trong những nhóm lớn các ngành công nghiệp như các ngành sử dụng nhiều lao động hoặc các ngành sử dụng nhiều kỹ năng. Kết quả của chúng là không thống nhất nhưng nói chung ủng hộ một số kiến nghị của lý thuyết, mặc dù chúng không lý giải nhiều sự thay đổi trong hình mẫu thương mại giữa các nước.
Những cải tiến của lý thuyết đã đưa vào vai trò của lao động có kỹ năng và vốn nhân lực và vốn tài sản khi nó liên quan đến lao động. Gần đây hơn, những nỗ lực đã được thực hiện để giảm bớt những giả định cơ bản trong lý thuyết, như việc thiếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô mà tôi sẽ bàn thảo sâu hơn sau.

Lấy ví dụ, vị trí vững chắc lâu đời của Thụy Điển trong ngành công nghiệp thép có được do trầm tích quặng sắt của nước này có chứa ít tạp chất phốt-pho, giúp mang lại thép chất lượng tốt sau khi luyện.

Lợi thế so sánh dựa trên các yếu tố sản xuất rất dễ nhận thấy và những khác biệt giữa các quốc gia về chi phí yếu tố sản xuất tất nhiên đã đóng một vai trò quan trọng trong quyết định thương mại ở nhiều quốc gia. Quan điểm này đã giúp ích cho chính sách của chính phủ về cạnh tranh vì người ta đã biết rằng chính phủ có thể thay đổi lợi thế về yếu tố sản xuất tổng thể hoặc trong những khu vực nhất định thông qua nhiều hình thức can thiệp [25]. Các chính phủ đã áp dụng, đúng hoặc sai, nhiều chính sách để cải thiện lợi thế cạnh tranh về chi phí yếu tố sản xuất, ví dụ như giảm lãi suất, nỗ lực giữ chi phí tiền lương thấp và tài trợ xuất khẩu cho các lĩnh vực nhất định. Những chính sách này, theo cách riêng của mình và sau những thời gian khác nhau, đều nhằm giảm chi phí tương đối của những doanh nghiệp trong quốc gia đó so với đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

SỰ CẦN THIẾT CÓ MỘT MÔ HÌNH MỚI

Tuy nhiên, càng ngày người ta càng cảm thấy rằng lợi thế so sánh dựa trên những yếu tố sản xuất không đủ khả năng để giải thích thương mại [26]. Không khó để có thể tìm ra bằng chứng thực tế không thể giải thích bằng lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất. Hàn Quốc, gần như không có một đồng vốn nào sau cuộc Chiến tranh Triều Tiên, thậm chí vẫn có thể đạt được khối lượng xuất khẩu đáng kể ở nhiều ngành công nghiệp cần nhiều vốn như sắt thép, đóng tàu và sản xuất xe hơi. Ngược lại, nước Mỹ, với đội ngũ nhân công có tay nghề, các nhà khoa học xuất sắc và nguồn vốn dư dật, lại suy giảm dần thị phần xuất khẩu ở những ngành mà ít ai nghĩ tới như máy công cụ, bán dẫn và các sản phẩm điện tử tinh vi.

---

25. Xem, chẳng hạn, Zysman and Tyson (1983).

26. Nghịch lý nổi tiếng của Leontief (1954), trong đó nước Mỹ giàu vốn lại xuất khẩu những hàng hóa giàu lao động, chỉ là một sự an ủi trong cuộc tranh luận lâu dài xem liệu mô hình Heckscher – Ohlin – Samuelson (Samuelson đã có đóng góp quan trọng sau này) có giải thích quốc gia nào có lợi thế so sánh trong một sản phẩm cụ thể hay không. Xem đánh giá của Hindley and Smith (1984). Leamer (1980) được nhiều người cho là đã giải quyết được nghịch lý này, bằng cách lập luận rằng nước Mỹ là một nhà xuất khẩu ròng của cả các dịch vụ vốn và lao động trong giai đoạn mà Leontief nghiên cứu.

Rộng hơn, nhiều hoạt động thương mại diễn ra giữa các quốc gia công nghiệp phát triển có năng lực về yếu tố sản xuất tương tự nhau. Cùng lúc, các nhà nghiên cứu đã ghi nhận thấy khối lượng thương mại lớn và tăng dần ở những sản phẩm có tỷ lệ yếu tố sản xuất tương tự nhau. Cả hai hiện tượng thương mại này rất khó để giải thích bằng lý thuyết trên. Một lượng giao dịch thương mại lớn tương tự cũng liên quan tới hoạt động xuất nhập khẩu giữa những công ty con ở các nước khác nhau của các tập đoàn xuyên quốc gia, một hình thức thương mại không được đề cập trong lý thuyết trên.

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là ngày càng nhiều người nhận thức rằng những giả định làm nền tảng cho các lý thuyết thương mại dựa trên lợi thế so sánh của yếu tố sản xuất là không thực tế trong nhiều ngành công nghiệp [27]. Lý thuyết chuẩn giả định rằng, không tồn tại lợi thế kinh tế nhờ quy mô, công nghệ ở mọi nơi là giống nhau, các sản phẩm y hệt nhau và lượng yếu tố sản xuất của quốc gia là cố định. Lý thuyết này cũng giả định rằng các yếu tố sản xuất, như nhân công có tay nghề và vốn, không luân chuyển giữa các quốc gia [28]. Tất cả những giả định này, ở hầu hết các ngành công nghiệp, có ít liên quan với cạnh tranh trong thực tế. Cùng lắm, lý thuyết về lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất có thể coi là hữu ích để giải thích những xu hướng lớn trong thương mại hơn là giải thích một quốc gia sẽ xuất khẩu hay nhập khẩu trong các ngành nhất định.

Lý thuyết về lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất cũng đang làm thất vọng các doanh nghiệp vì những giả định của nó không giống với cạnh tranh trong thực tế. Một lý thuyết đặt giả định chiến lược của doanh nghiệp, chẳng hạn như cải tiến công nghệ hay khác biệt hóa sản phẩm, không có vai trò gì sẽ làm cho các doanh nghiệp chẳng có sự lựa chọn nào khác ngoài việc cố gắng gây ảnh hưởng lên chính sách của chính phủ. Không ngạc nhiên khi hầu hết các nhà quản lý đọc lý thuyết này đều thấy rằng nó đã đặt giả định loại bỏ điều mà họ thấy là quan trọng nhất và không mang lại nhiều chỉ dẫn cho việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp phù hợp.

27. Nới lỏng giả định này cho phép tính cơ động của yếu tố sản xuất xóa bỏ những lý do dẫn đến thương mại. Mặc cho tính cơ động ngành càng tăng của yếu tố sản xuất, tuy vậy, thương mại tiếp tục tăng lên.

28. Xem phê bình của Helpman and Krugman (1985). Lý thuyết này cũng dự báo sự cào bằng giá yếu tố sản xuất (chẳng hạn như lương) giữa các nước, điều rõ ràng không xảy ra.

SỰ THAY ĐỔI TRONG CẠNH TRANH

Những giả định làm nền tảng cho lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất có sức thuyết phục hơn ở thế kỷ 18 và 19. Khi đó các ngành công nghiệp còn bị phân tán, sản xuất chủ yếu sử dụng nhiều nhân công chứ không đề cao kỹ năng và thương mại phản ánh nhiều sự khác biệt trong điều kiện phát triển, tài nguyên thiên nhiên và vốn. Lấy ví dụ, nước Mỹ lúc ấy là nhà sản xuất tàu biển hàng đầu chủ yếu do nước này có nguồn gỗ dồi dào. Nhiều loại hàng hóa được buôn bán như gia vị, tơ lụa, thuốc lá và khoáng chất chỉ có ở một hoặc một vài khu vực.

Chi phí yếu tố sản xuất vẫn rất quan trọng ở những ngành dựa vào nguồn tài nguyên thiên nhiên, những ngành mà chi phí cho lao động giản đơn và kỹ năng thấp chiếm phần lớn trong tổng số chi phí và những ngành mà công nghệ sản xuất đơn giản và sẵn có. Ví dụ, Canada và Na Uy rất mạnh trong lĩnh vực luyện nhôm, phần lớn là do yếu tố địa lý cho phép sản xuất thủy điện với giá rẻ. Hàn Quốc chiếm ưu thế trong ngành xây dựng quốc tế về các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng đơn giản nhờ lực lượng công nhân giá rẻ và có kỷ luật cao của họ.

Tuy nhiên, trong nhiều ngành công nghiệp, lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất từ lâu không thể giải thích đầy đủ các hoạt động thương mại. Điều này đặc biệt đúng ở những ngành và phân đoạn công nghiệp có liên quan tới công nghệ phức tạp và đòi hỏi nhân công có tay nghề cao, *chính là những ngành có vai trò quan trọng nhất đối với năng suất quốc gia*. Trớ trêu thay, ngay khi lý thuyết về lợi thế so sánh đang được hình thành, cuộc Cách mạng công nghiệp đã khiến một vài tiền đề của nó trở nên lỗi thời. Khi ngày càng nhiều ngành công nghiệp dựa nhiều vào tri thức trong giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ II, vai trò của chi phí yếu tố sản xuất đã trở nên yếu đi nhiều.

Sự thay đổi công nghệ. Ngày càng có nhiều ngành công nghiệp khác biệt với những ngành mà lý thuyết về lợi thế so sánh đã dựa vào. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô là phổ biến, hầu hết các sản phẩm đều có tính đặc trưng riêng và nhu cầu của khách hàng khác nhau giữa các quốc gia. Thay đổi công nghệ diễn ra khắp nơi và liên tục. Những công nghệ có thể ứng dụng được rộng rãi như vi điện tử, nguyên liệu cao cấp và các hệ thống thông tin đã làm sự phân biệt truyền thống giữa các ngành công

nghệ cao và công nghệ thấp trở nên lỗi thời. Trình độ công nghệ được sử dụng trong một ngành thường có sự khác biệt rõ ràng giữa các doanh nghiệp ở những quốc gia khác nhau.

Công nghệ đã mang tới cho các doanh nghiệp sức mạnh để vượt qua sự khan hiếm yếu tố sản xuất thông qua những quy trình và sản phẩm mới. Nó đã làm vô hiệu hóa, hoặc làm giảm, tầm quan trọng của các yếu tố sản xuất từng có vai trò lớn. Sự tự động hóa linh hoạt, cho phép những thay đổi về kích thước và kiểu dáng, làm giảm tỷ trọng của lao động trong sản phẩm trong nhiều ngành công nghiệp. Việc tiếp cận với công nghệ mới đang trở nên quan trọng hơn có mức lương thấp. Trong những năm 1980, các doanh nghiệp chế tạo thường chuyển việc sản xuất của mình tới những địa điểm có chi phí nhân công cao (để gần hơn với các thị trường), chứ không phải là ngược lại. Việc sử dụng nguyên liệu, năng lượng và các nguồn lực đầu vào khác đã giảm xuống đáng kể hoặc được thay bằng các nguyên liệu nhân tạo. Những nguyên liệu hiện đại như nhựa, gốm, sợi carbon, và silicon sử dụng để chế tạo chất bán dẫn, đều được làm từ các loại nguyên liệu thô giá rẻ và sẵn có.

Trong nhiều ngành công nghiệp, việc tiếp cận với các yếu tố sản xuất dồi dào không có vai trò quan trọng bằng công nghệ và kỹ năng sử dụng chúng hiệu quả. Ví dụ, nguồn quặng sắt có chứa ít phốt-pho của Thụy Điển là một lợi thế, chừng nào mà công nghệ luyện thép còn gặp khó khăn với vấn đề tạp chất. Tuy nhiên, khi công nghệ luyện thép được cải tiến, vấn đề tạp chất phốt-pho được giải quyết sẽ làm vô hiệu hóa lợi thế về yếu tố sản xuất của Thụy Điển.

Vốn yếu tố sản xuất tương đương. Hầu hết các hoạt động thương mại trên thế giới diễn ra ở những quốc gia tiên tiến với vốn yếu tố sản xuất tương đương. Nhiều quốc gia đang phát triển cũng đã đạt được một mức độ phát triển kinh tế, tức là các quốc gia này cũng có những khả năng về yếu tố sản xuất không kém. Lực lượng lao động của họ được đào tạo và có những kỹ năng cơ bản cần thiết để làm việc trong nhiều ngành công nghiệp. Chẳng hạn như nước Mỹ không còn chiếm giữ vị trí số một về lực lượng lao động có kỹ năng như nước này từng có. Nhiều quốc gia khác hiện cũng đã có cơ sở hạ tầng cơ bản, như viễn thông, hệ thống đường sá và cảng, cần thiết cho việc cạnh

tranh trong hầu hết các ngành công nghiệp chế tạo [29]. Những lợi thế về nhân tố sản xuất thuận lợi ở các quốc gia tiên tiến đã dần bị thu hẹp trong quá trình này.

Toàn cầu hóa. Cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp đã quốc tế hóa, không chỉ ở riêng trong các ngành công nghiệp chế tạo mà còn ngày càng tăng ở những lĩnh vực dịch vụ. Các doanh nghiệp cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu thực sự, bao gồm bán hàng toàn cầu, thuê gia công và mua nguyên liệu toàn cầu và phân bố hoạt động tại nhiều quốc gia để có được lợi thế từ các chi phí yếu tố sản xuất thấp. Họ hình thành các liên minh với những doanh nghiệp từ các quốc gia khác để có thể tiếp cận với điểm mạnh của những doanh nghiệp đó.

Sự toàn cầu hóa các ngành công nghiệp tách rời doanh nghiệp ra khỏi vốn yếu tố sản xuất của riêng một quốc gia. Nguyên liệu thô, phụ kiện, máy móc và nhiều dịch vụ đều tương tự nhau, có sẵn trên toàn cầu. Những tiến bộ về giao thông vận tải đã hạ thấp chi phí giao dịch các yếu tố sản xuất hoặc các loại hàng hóa phụ thuộc vào yếu tố sản xuất giữa các quốc gia. Chẳng hạn, việc có ngành công nghiệp sắt thép tại địa phương không còn là một lợi thế khi mua bán thép nữa. Nó có thể còn là một bất lợi, nếu có những chính sách hay áp lực của chính phủ thúc đẩy việc mua bán sản phẩm từ những nhà cung cấp nội địa có chi phí cao.

Trên phương diện quốc tế, vốn chảy về các quốc gia có uy tín, những nước không bị giới hạn về nguồn tài chính sẵn có trong nước. Hàn Quốc, như tôi đã nhắc tới, đã có được vị trí quốc tế ở một loạt các ngành sử dụng nhiều vốn như sắt thép, sản xuất xe hơi, và chip nhớ, bất chấp việc nước này phải khởi đầu với nguồn vốn gần như bằng không vào những năm 1950. Các dòng vốn tương tự cũng là đặc trưng cho những quốc gia như Anh, Mỹ, Thụy Sĩ và Thụy Điển nhiều năm trước đó [30]. Ngay cả công nghệ cũng được buôn bán trên thị trường toàn cầu, mặc dù thường không phải công nghệ mới nhất. Ở những nơi mà những lợi thế về yếu tố sản xuất khó được tiếp cận thông qua thị trường, các

29. Các nước có thể tạo ra cơ sở hạ tầng hiện đại như vậy trong một vài thập kỷ như Singapore hay Hàn Quốc đã chứng tỏ. Các nước đang phát triển mới, bằng cách bỏ qua những thế hệ công nghệ trung gian, có thể thậm chí cải tiến cơ sở hạ tầng vượt qua những nước phát triển lâu đời, như trong trường hợp hệ thống điện thoại ở Singapore so với nhiều nước ở châu Âu.

30. Ví dụ, nguồn vốn của Hà Lan đã giúp tài trợ cho cuộc cách mạng công nghiệp ở Anh trong khi hệ thống đường sắt ở Mỹ và các nước khác được tài trợ với sự giúp đỡ nguồn vốn từ Anh.

tập đoàn đa quốc gia có thể đặt những công ty con ở đó.

Tuy nhiên, trong khi nhiều yếu tố sản xuất ngày càng dễ di chuyển, thương mại vẫn tồn tại. Nghịch lý rõ ràng này mang đến một sự hiểu biết sâu sắc sẽ được phát triển tiếp sau đây: chính địa điểm và cách thức sử dụng hiệu quả các yếu tố sản xuất có ý nghĩa quyết định hơn bản thân các yếu tố trong thành công quốc tế.

NHỮNG LỢI THẾ TẠM THỜI

Chính những lực lượng khiến cho lợi thế về yếu tố sản xuất trở nên ít quan trọng cũng đã làm cho những lợi thế này chỉ là tạm thời. Lợi thế so sánh dựa trên chi phí yếu tố sản xuất rất dễ biến mất bởi có những nơi nào đó có chi phí thậm chí còn thấp hơn hoặc được chính phủ trợ cấp. Một quốc gia có chi phí nhân công thấp ngày hôm nay sẽ nhanh chóng bị thay thế bởi một quốc gia khác vào ngày mai. Những nguồn tài nguyên có chi phí thấp nhất có thể thay đổi qua một đêm khi công nghệ mới cho phép khai thác các nguồn tài nguyên ở những nơi trước đây người ta cho là không thể hoặc không có tính kinh tế. Ví dụ như, ai sẽ nghĩ rằng Israel, với lãnh thổ chủ yếu là sa mạc lại trở thành nhà sản xuất nông nghiệp có năng suất cao? Ở những ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất, sự thay đổi các doanh nghiệp dẫn đầu thường rất nhanh như đã xảy ra trong các ngành may mặc và đồ điện đơn giản.

Các ngành mà chi phí lao động và tài nguyên thiên nhiên là lợi thế so sánh quan trọng cũng thường có cấu trúc công nghiệp đảm bảo lợi nhuận đầu tư ở mức trung bình thấp. Bởi vì nhiều quốc gia đang tìm cách phát triển kinh tế rất dễ tiếp cận các ngành công nghiệp này do rào cản gia nhập thấp, những ngành này thường có quá nhiều đối thủ cạnh tranh (và dư thừa công suất). Sự chuyển dịch nhanh chóng của lợi thế về yếu tố sản xuất liên tục thu hút những doanh nghiệp mới tham gia, những doanh nghiệp sẵn sàng hạ thấp lợi nhuận và giảm mức lương.

Các quốc gia đang phát triển thường bị rơi vào những ngành công nghiệp này. Hầu hết hàng xuất khẩu của các nước kém phát triển có xu hướng cạnh tranh về giá và gắn với chi phí yếu tố sản xuất. Các chương trình phát triển thường hướng tới các ngành công nghiệp mới dựa vào lợi thế chi phí sản xuất mà không có chiến lược vượt lên cao hơn các ngành này. Những quốc gia ở trong hoàn cảnh này sẽ liên tục phải đối mặt với

nguy cơ mất đi vị trí cạnh tranh và những khó khăn dai dẳng trong việc duy trì mức lương lợi nhuận từ đầu tư hấp dẫn. Khả năng để có thể thu được dù chỉ là lợi nhuận khiêm tốn cũng phụ thuộc vào những dao động kinh tế [31].

Nếu như lợi thế so sánh dựa trên yếu tố sản xuất không giải thích được sự thành công quốc gia trong phần lớn ngành công nghiệp thì các chính sách dựa trên việc thay đổi chi phí yếu tố sản xuất sẽ thường tỏ ra không hiệu quả. Quản lý mức lương trong các ngành có tỷ trọng lao động nhỏ sẽ chẳng mấy ý nghĩa. Ở những ngành mà cạnh tranh dựa vào chất lượng, phát triển sản phẩm nhanh chóng và những đặc tính tiên tiến của sản phẩm hơn là dựa vào giá cả thì bất kỳ dạng trợ cấp nào cũng không có hiệu quả [32].

CÁC HƯỚNG LÝ GIẢI MỚI

Mặc dù việc lợi thế về yếu tố sản xuất không thể giải thích đầy đủ thương mại quốc tế được thừa nhận rộng rãi, cái gì sẽ thay thế hay bổ sung cho nó thì vẫn còn chưa rõ. Hàng loạt những giải thích mới về thương mại đã được đưa ra. Một trong số đó là lợi thế kinh tế nhờ quy mô, giúp doanh nghiệp của một quốc gia nắm bắt được một lợi thế về chi phí để có thể xuất khẩu hàng hóa. Sự xuất hiện của lợi thế nhờ quy mô mang đến một cách lý giải về thương mại, ngay cả khi không có lợi thế về yếu tố sản xuất. Lợi thế nhờ quy mô trong quá trình sản xuất từng sản phẩm khác nhau cũng có thể giải thích thương mại ở những loại hàng hóa tương tự. Lập luận tương tự cũng có thể được áp dụng với những điểm chưa hoàn hảo khác của thị trường như thay đổi công nghệ đòi hỏi nhiều nghiên cứu và phát triển (R&D) cùng chi phí nghiên cứu giảm xuống khi doanh số tăng. Các doanh nghiệp của một quốc gia có thể khai thác những điểm chưa hoàn hảo này để xuất khẩu [33].

---

31. Trong khi với một số nước điều này là thứ tốt nhất mà họ có thể hy vọng, luận điểm ở đây là lợi thế cạnh tranh dựa trên chi phí yếu tố sản xuất không phải là mục tiêu ưa thích lâu dài.

32. Một mô hình mới sẽ tạo ra những thách thức ghê gớm với các quốc gia đang phát triển, như tôi sẽ khám phá trong Chương 10 và 12.

33. Xem Helpman and Krugman (1985). Ngày càng nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa cạnh tranh không hoàn hảo và thương mại xem xét vai trò của những khiếm khuyết thị trường này và những khiếm khuyết khác trong việc quyết định thương mại. Chủ đề cơ bản là hầu như mọi khiếm khuyết thị trường đều tạo ra lý do cho thương mại, ngay cả khi chi phí yếu tố sản xuất là bằng nhau giữa các nước. Khiếm khuyết thị trường cũng cung cấp vai trò cho chiến lược. Điều còn chưa xác định được chính là vấn đề chính mà chúng ta quan tâm ở đây: đó là hình mẫu thương mại.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô và những kiếm khuyết thị trường khác thực sự có vai trò quan trọng đối với lợi thế so sánh trong nhiều ngành công nghiệp. Tuy nhiên, lý thuyết hiện nay chưa trả lời một câu hỏi quan trọng nhất. Đó là: *Những doanh nghiệp của quốc gia nào* sẽ tận dụng được những lợi thế cạnh tranh này và ở trong những ngành công nghiệp nào?

Lấy ví dụ, trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, các doanh nghiệp từ bất kỳ quốc gia nào cũng có thể có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô bằng chiến lược bán hàng toàn cầu. Nhưng các doanh nghiệp từ quốc gia nào sẽ làm được điều đó thì vẫn chưa rõ [34]. Bằng chứng ở những ngành công nghiệp thực tế đã khẳng định điều này: các doanh nghiệp của Ý đạt được lợi thế nhờ quy mô ở ngành sản xuất thiết bị, các doanh nghiệp của Đức ở ngành hóa chất, các doanh nghiệp Thụy Điển ở ngành công cụ khai mỏ và các doanh nghiệp Thụy Sĩ ở ngành sản xuất máy dệt may. Việc có một thị trường nội địa lớn, thường được viện dẫn như một lợi thế, không giải thích được nhiều; không quốc gia nào ở trên có nhu cầu nội địa lớn nhất đối với những sản phẩm tương ứng, mặc dù các doanh nghiệp của những nước này đã trở thành hàng đầu thế giới. Ngay cả ở các quốc gia lớn, bất kỳ mối liên kết đơn giản nào giữa giữa lợi thế kinh tế nhờ quy mô và thành công quốc tế đều rất mong manh. Chẳng hạn, ở Nhật Bản có hàng loạt đối thủ cạnh tranh trong hầu hết các ngành công nghiệp nhạy cảm với quy mô (ví dụ như, nước này có 9 hãng sản xuất xe hơi), khiến thị trường nội địa bị phân mảnh. Nhưng rất nhiều doanh nghiệp trong số này đã đạt được quy mô đáng kể nhờ bán sản phẩm ra nước ngoài [35]. Tính không xác định này áp dụng đối với tất cả các kiểu không hoàn chỉnh của thị trường.

Những cố gắng lý giải thương mại khác vượt ra khỏi lợi thế

Một nghiên cứu có liên quan, đôi khi gọi là "lý thuyết thương mại chiến lược", tìm kiếm những hàm ý của khiếm khuyết thị trường đối với chính sách chính phủ. Trọng tâm của nghiên cứu này là mang tính chuẩn tắc và nó cho thấy cách chính phủ can thiệp làm ảnh hưởng đến hình mẫu thương mại khi có khiếm khuyết thị trường thông qua việc tác động đến cam kết của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các mô hình được nghiên cứu rất đơn giản hóa và kết quả của nhiều mô hình nhạy cảm với những giả định cụ thể về hành vi của doanh nghiệp. Chẳng hạn, xem Brander and Spencer (1983), Krishna (1984) và Krugman (1986). Dixit (1984) cung cấp một ý kiến phê phán.

34. Quan sát này được thực hiện bởi Deardorff (1984) và những người khác.

35. Tương tự, bảo vệ thị trường nội địa không bảo đảm sẽ gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô trên thị trường toàn cầu. Quy mô càng tăng lợi nhuận càng tăng là lập luận được sử dụng để biện minh cho việc bảo hộ, bởi vì nếu sản xuất làm tăng vị thế của các ngành công nghiệp một nước với lợi nhuận này càng tăng thì điều đó sẽ làm tăng phúc lợi quốc gia. Xem Graham (1923).

so sánh, theo cách này hay cách khác, đều dựa vào công nghệ. Lý thuyết của Ricardo, trong đó thương mại được dựa trên năng suất lao động khác nhau giữa các quốc gia khi sản xuất những loại hàng hóa cụ thể, cũng dựa vào những khác biệt về công nghệ theo một nghĩa rộng. Một phiên bản giải thích gần đây của luồng ý kiến này các lý thuyết về thương mại được gọi là những lý thuyết "khoảng cách công nghệ" về thương mại [36]. Theo những lý thuyết này, các quốc gia sẽ xuất khẩu sản phẩm của những ngành công nghiệp mà doanh nghiệp của họ có được vị trí dẫn đầu về công nghệ. Sau đó khối lượng hàng xuất khẩu sẽ giảm xuống khi công nghệ được phổ biến và khoảng cách công nghệ sẽ mất đi.

Những khác biệt về công nghệ thực sự có một vai trò trung tâm trong lợi thế cạnh tranh, nhưng các lý thuyết khoảng cách công nghệ và lý thuyết Ricardo lại vẫn chưa trả lời được câu hỏi mà chúng ta quan tâm nhất ở đây. Đó là: *Vì sao* lại nảy sinh sự khác biệt về năng suất và khoảng cách về công nghệ? Các doanh nghiệp *của nước nào* sẽ có được điều đó? Và vì sao các doanh nghiệp nhất định của một quốc gia nhất định lại thường có thể duy trì những lợi thế về công nghệ ở một ngành công nghiệp trong nhiều thập kỷ, thay vì chắc chắn mất đi vị trí dẫn đầu như các lý thuyết về khoảng cách công nghệ đã đề cập tới?

Những hướng nghiên cứu đầy hứa hẹn khác cũng đã gợi ý một vai trò đối với thị trường nội địa khi giải thích sự thành công trong thương mại. Nghiên cứu toàn diện nhất là lý thuyết "vòng đời sản phẩm" của Raymond Vernon [37]. Vernon đưa ra lý thuyết này nhằm giải thích vì sao nước Mỹ lại là người dẫn đầu trong nhiều loại sản phẩm tiên tiến. Ông đã lập luận rằng nhu cầu nội địa sớm về những sản phẩm tiên tiến dẫn đến các doanh nghiệp của Mỹ sẽ tiên phong trong sản xuất những sản phẩm mới [38]. Các công ty của Mỹ sẽ xuất khẩu trong những giai đoạn đầu của quá trình phát triển công nghiệp và sau đó đưa việc sản xuất ra nước ngoài khi nhu cầu ở nước ngoài tăng. Cuối cùng, các doanh nghiệp nước ngoài sẽ gia nhập ngành khi công nghệ đã được phổ biến và rồi cả doanh nghiệp nước ngoài

36. Xem một khảo sát trong Wells (1972).

37. Tham khảo gốc là Vernon (1966).

38. Những nhánh nghiên cứu khác về vai trò của cầu nội địa được thảo luận trong Chương 3.

lẫn các công ty con tại nước ngoài của những doanh nghiệp Mỹ sẽ xuất khẩu hàng hóa về chính nước Mỹ.

Khái niệm vòng đời sản phẩm thể hiện sự khởi đầu của một lý thuyết thực sự động và gợi ý về cách thị trường nội địa tác động tới sự đổi mới. Tuy nhiên nó cũng chưa lý giải được nhiều câu hỏi quan trọng với chúng ta. Như bản thân Vernon đã công nhận, nước Mỹ không còn có thể độc tôn thị trường các sản phẩm tiên tiến được nữa, và nước này cũng chưa từng làm được điều đó. Một câu hỏi tổng quát hơn là vì sao các doanh nghiệp ở những quốc gia nhất định lại có thể thiết lập được vai trò dẫn đầu ở các ngành công nghiệp mới? Điều gì xảy ra khi nhu cầu nảy sinh cùng một lúc ở các quốc gia khác nhau, như nó phổ biến hiện nay? Vì sao các quốc gia có thị trường đối với một sản phẩm phát triển chậm và nhỏ lại thường nổi lên như những quốc gia đứng đầu thế giới? Vì sao sự đổi mới lại diễn ra liên tục trong nhiều ngành công nghiệp quốc gia mà không phải là một sự kiện xảy ra duy nhất một lần và sau đó là sự tiêu chuẩn hóa công nghệ như lý thuyết về vòng đời sản phẩm hàm ý? Vì sao việc mất đi lợi thế không thể tránh khỏi trong lý thuyết của Vernon lại không xảy ra trong nhiều ngành công nghiệp? Làm thế nào để chúng ta có thể giải thích vì sao một số doanh nghiệp của các quốc gia lại có khả năng duy trì lợi thế trong một ngành công nghiệp còn số khác thì không? [39].

Hướng nghiên cứu quan trọng cuối cùng cố gắng giải thích sự xuất hiện của tập đoàn đa quốc gia, hoặc công ty có những hoạt động không giới hạn trong phạm vi một quốc gia. Các công ty đa quốc gia cạnh tranh trên trường quốc tế không chỉ thông qua hoạt động xuất khẩu mà còn thông qua đầu tư nước ngoài. Sự

39. Quan điểm rằng có những giải thích khác nhau về thành công quốc tế áp dụng vào những ngành công nghiệp khác nhau đã dẫn một số tác giả tới chỗ chia ngành công nghiệp ra thành các nhóm như nhóm truyền thống, nhóm dùng nhiều tri thức, nhóm dùng nhiều tài nguyên, nhóm nhạy cảm quy mô sản xuất và nhóm công nghệ cao (hay dựa trên khoa học). Một cách phân loại như vậy có thể thấy trong Pavitt (1984). Mục tiêu của các phân loại đó là để phản ánh những nhân tố quyết định thành công trong cạnh tranh của các ngành công nghiệp khác nhau. Chẳng hạn xem Arndt và Bouton (1987).
Vấn đề với sự tổng quát hóa như vậy là thay đổi công nghệ và toàn cầu hóa chiến lược đã xóa mờ các loại này. Do chế tạo linh động, công nghệ thông tin và những tiến bộ kỹ thuật khác, gần như mọi ngành trong những năm 1980 là dựa nhiều vào tri thức. Các ngành "truyền thống" như may mặc và đồ nội thất đang được cách mạng hóa bằng phương pháp sản xuất và phân phối mới. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô nói chung đang giảm trong sản xuất, mặc dù tăng lên trong marketing và phân phối. Không có cách phân loại ngành công nghiệp đơn giản nào có thể nắm bắt được sự đa dạng về nguồn lợi thế cạnh tranh và cách đạt được chúng. Như chúng ta sẽ thấy, một lý thuyết đầy đủ hơn sẽ cắt qua chúng.

nổi trội của các công ty này có ý nghĩa rằng thương mại không còn là hình thái quan trọng duy nhất của cạnh tranh quốc tế. Các công ty đa quốc gia sản xuất và bán sản phẩm ở nhiều quốc gia, sử dụng những chiến lược kinh doanh có sự kết hợp thương mại và sản xuất phân tán. Những đánh giá gần đây cho thấy, một phần lớn của thương mại toàn cầu là giữa những công ty con của các tập đoàn đa quốc gia và một phần đáng kể hàng hóa mà các nước tiên tiến nhập về là từ các công ty con thuộc những tập đoàn đa quốc gia do chính các nước này sở hữu. Sự thành công quốc gia trong một ngành công nghiệp ngày càng mang ý nghĩa rằng quốc gia đó chính là trụ sở cho những công ty đa quốc gia trong ngành chứ không chỉ là nơi có các doanh nghiệp nội địa xuất khẩu. Lấy ví dụ, trong lĩnh vực sản xuất máy tính, Mỹ là nơi đặt trụ sở của IBM, DEC, Prime, Hewlett-Packard và các công ty Mỹ khác, những công ty nhà máy và công ty con trải rộng khắp châu Âu và trên thế giới.

Hoạt động đa quốc gia phản ánh khả năng của một công ty khai thác được những điểm mạnh của quốc gia đó để tạo dựng một vị thế ở các quốc gia khác [40]. Nếu không tính đến các ngành có liên quan tới những nguồn tài nguyên quý hiếm thì các công ty đa quốc gia phổ biến nhất ở những ngành công nghiệp với sản phẩm có tính đặc trưng riêng và cường độ nghiên cứu cao, nơi mà các doanh nghiệp thành công có những kỹ năng và bí quyết có thể được triển khai ở nước ngoài. Những công ty đa quốc gia thường được mô tả là các công ty không có tổ quốc. Họ có thể và hoạt động (cũng như sản xuất) ở bất kỳ nơi nào mà họ thấy phù hợp.

Vai trò của các công ty đa quốc gia phải là thành phần không thể thiếu trong bất kỳ cố gắng toàn diện nào nhằm giải thích sự thành công trong cạnh tranh ở một ngành công nghiệp. Tuy nhiên, việc giải thích sự tồn tại của các công ty đa quốc gia, trọng tâm của nhiều công trình trước đây, chưa giải đáp được những câu hỏi thiết yếu đối với mục đích của chúng ta. Các công ty đa quốc gia là những đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong nhiều ngành hay phân đoạn công nghiệp nhất định thường đặt trụ sở chỉ ở một hoặc hai quốc gia. Những câu hỏi quan trọng là *tại sao và làm thế nào* các công ty đa quốc gia thuộc một quốc gia phát triển các kỹ năng và bí quyết độc nhất trong những

40. Về các khảo sát, xem Hood and Young (1979), Dunning (1981) và Caves (1982). Bài viết của Dunning (1989) cập nhật thêm cái mà ông gọi là lý thuyết "chiết trung".

ngành công nghiệp nhất định? Tại sao một số công ty đa quốc gia thuộc một vài quốc gia duy trì và dựa vào những lợi thế này trong khi số khác lại không?

HƯỚNG TỚI MỘT LÝ THUYẾT MỚI VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Câu hỏi trọng tâm cần trả lời là vì sao các doanh nghiệp đặt trụ sở tại những quốc gia nhất định lại đạt được thành công trong các ngành và phân đoạn công nghiệp nhất định? Cái cần tìm kiếm chính là những đặc điểm có tính quyết định của một quốc gia cho phép những doanh nghiệp của nước này tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong các lĩnh vực cụ thể, nghĩa là lợi thế cạnh tranh của các quốc gia.

Sự toàn cầu hóa các ngành công nghiệp và sự quốc tế hóa các công ty đem lại cho chúng ta một nghịch lý. Nó dễ khiến người ta kết luận rằng quốc gia đã mất đi vai trò của mình trong sự thành công của những doanh nghiệp của nó. Thoạt đầu, các công ty dường như đã vượt các quốc gia. Nhưng điều mà tôi hiểu được trong nghiên cứu này đã phủ nhận kết luận trên. Như các ví dụ ở trên đã gợi ý, những doanh nghiệp dẫn đầu trong các ngành công nghiệp và các phân đoạn cụ thể có xu hướng tập trung ở một vài quốc gia và duy trì các lợi thế cạnh tranh trong nhiều thập kỷ. Khi các doanh nghiệp từ nhiều quốc gia khác nhau hình thành nên các liên minh, các doanh nghiệp đặt trụ sở ở những quốc gia giúp họ có được lợi thế cạnh tranh thực sự rốt cuộc sẽ trở thành những doanh nghiệp hàng đầu.

Lợi thế cạnh tranh được tạo ra và duy trì thông qua một quá trình địa phương hóa cao độ. Những điểm khác biệt trong cơ cấu kinh tế quốc dân, các giá trị, văn hóa, thể chế và lịch sử đều góp phần tạo nên sự thành công trong cạnh tranh. Vai trò của quốc gia đặt trụ sở dường như trở nên vững chắc hơn bao giờ hết. Mặc dù sự toàn cầu hóa trong cạnh tranh có vẻ như khiến cho quốc gia đó trở nên kém quan trọng hơn, nhưng thực sự thì hoàn toàn ngược lại. Nước đặt trụ sở, với ít rào cản thương mại hơn để che chở cho các doanh nghiệp và ngành công nghiệp nội địa không có tính cạnh tranh, ngày càng có vai trò đáng kể vì nước này là nguồn cung cấp các kỹ năng và công nghệ là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh.

Bất kỳ lý thuyết mới nào về lợi thế quốc gia trong các ngành công nghiệp phải bắt đầu từ những tiền đề khác hẳn với những công trình nghiên cứu trước. Thứ nhất, các doanh nghiệp có thể lựa chọn những chiến lược khác nhau. Một lý thuyết mới phải giải thích được vì sao các doanh nghiệp từ những quốc gia nhất định lại lựa chọn được những chiến lược tốt hơn so với các doanh nghiệp ở những nước khác để cạnh tranh trong các ngành công nghiệp cụ thể.

Thứ hai, các đối thủ cạnh tranh thành công trên trường quốc tế thường tham gia cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu trong đó kết hợp cả thương mại và đầu tư nước ngoài. Hầu hết các lý thuyết trước đây đã giải thích hoặc thương mại hoặc đầu tư nước ngoài. Thay vì thế, một lý thuyết mới phải lý giải vì sao một quốc gia lại là *nơi đặt trụ sở* của nhiều đối thủ cạnh tranh thành công trên toàn cầu trong một ngành công nghiệp cụ thể có sự tham gia của cả thương mại và đầu tư nước ngoài [41]. Rất nhiều nguyên nhân cơ bản của xuất khẩu và đầu tư nước ngoài là giống nhau.

Nước đặt trụ sở là một quốc gia mà ở đó những lợi thế cạnh tranh thiết yếu của một doanh nghiệp được tạo ra và duy trì. Đó là nơi một doanh nghiệp xây dựng chiến lược cũng như thiết kế và duy trì sản phẩm nòng cốt và công nghệ xử lí (được xác định tổng thể). Thông thường, quá trình sản xuất có nhiều tính phức tạp sẽ diễn ra ở đó [42]. Các doanh nghiệp thường tiến hành những hoạt động khác tại nhiều quốc gia khác [43].

Nước đặt trụ sở sẽ là địa điểm của nhiều công việc có năng suất cao nhất, công nghệ cốt lõi và những kỹ năng cao cấp nhất. Sự tồn tại của trụ sở chính tại một quốc gia cũng thúc đẩy những ảnh hưởng tích cực nhất tới các ngành công nghiệp nội

41. Cả thương mại và đầu tư nước ngoài nói chung đều được sử dụng đồng thời khi các doanh nghiệp thành công mở rộng sản xuất (về bằng chứng, xin xem Blomstrom, Lipsey and Kulchycky [1988]. Cùng một loại tài sản và kỹ năng tạo ra tiềm năng cho cả thương mại và đầu tư nước ngoài.

42. Khái niệm quê nhà để cập đến một ngành công nghiệp cụ thể. Một tập đoàn đa quốc gia có thể có nhiều quê nhà để cạnh tranh trong những ngành công nghiệp khác nhau ở các nước khác nhau.

43. Một số nhà quan sát coi việc các doanh nghiệp trở nên cạnh tranh đem lại thiệt hại cho quốc gia của họ khi họ mua phụ tùng, sản xuất hoặc phát triển sản phẩm ở nước ngoài. Các chính sách của một nước ngăn cản các doanh nghiệp của nó sản xuất hoặc thuê gia công ở nước ngoài, dù hấp dẫn, nhưng là những chính sách tự thất bại. Ngăn cản những hành động đó sẽ chỉ làm suy yếu khả năng duy trì lợi thế trong một ngành công nghiệp. Giải pháp thực tế duy nhất là thay đổi môi trường quốc gia làm cho các doanh nghiệp lựa chọn sản xuất nhiều hơn ở quê nhà. Xem Chương 12.

địa có liên quan khác và mang đến những lợi ích khác đối với cạnh tranh trong nền kinh tế quốc gia mà tôi sẽ khảo sát tỉ mỉ. Quốc gia trở thành nơi đặt trụ sở sẽ thường có được thặng dư xuất khẩu.

Mặc dù quyền sở hữu các doanh nghiệp thường được tập trung ở nơi đặt trụ sở, quốc tịch của những cổ đông chỉ là thứ yếu. Chừng nào mà công ty địa phương vẫn còn đặt trụ sở thực sự nhờ giữ lại được chiến lược hiệu quả, sự sáng tạo và kiểm soát kỹ thuật thì quốc gia đó vẫn được hưởng phần lớn lợi ích cho nền kinh tế, ngay cả khi công ty đó do các nhà đầu tư nước ngoài hoặc một doanh nghiệp nước ngoài sở hữu [44]. Vậy, việc giải thích vì sao một quốc gia lại là nơi đặt trụ sở chính của nhiều đối thủ cạnh tranh thành công có tầm quan trọng mang tính quyết định đối với mức năng suất của một quốc gia và khả năng nâng cao năng suất của nước này theo thời gian.

Một lý thuyết mới phải vượt ra khỏi lợi thế so sánh thông thường để hướng tới lợi thế cạnh tranh của quốc gia. Nó phải lý giải vì sao các doanh nghiệp của một quốc gia lại có thể giành được lợi thế cạnh tranh dưới mọi hình thức, chứ không chỉ là các kiểu lợi thế nhờ yếu tố sản xuất trong lý thuyết về lợi thế so sánh. Hầu hết các lý thuyết về thương mại chỉ xem xét tới yếu tố chi phí, coi chất lượng và đặc trưng sản phẩm chỉ ở hàng thứ yếu [45]. Một lý thuyết mới phải phản ánh một quan niệm phong phú về cạnh tranh bao gồm các phân đoạn thị trường, sản phẩm có tính đặc trưng, khác biệt về công nghệ và lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Chất lượng, đặc điểm và đổi mới sản phẩm có vai trò trung tâm trong các ngành và phân đoạn công nghiệp tiên tiến. Ngoài ra, lợi thế về chi phí cũng tăng thêm nhiều nhờ áp dụng những mẫu thiết kế giúp sản xuất có hiệu quả và quy trình công nghệ tiên tiến, tương tự như lợi thế nhờ chi phí yếu tố sản xuất hay hoặc thậm chí là lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Chúng ta phải hiểu được vì sao các doanh nghiệp ở một vài quốc gia là giỏi hơn các doanh nghiệp khác trong việc tạo ra những lợi thế này, điều thiết yếu để có năng suất cao và tăng dần.

---

44. Trong thiết bị X quang chẳng hạn, C H F Muller thuộc sở hữu của Phillips (Hà Lan). Nhưng công ty con của Đức giữ toàn bộ việc kiểm soát chiến lược và, cùng với Siemens, nó có vị trí vững chắc trong ngành công nghiệp thiết bị X quang toàn cầu. Đức là quê hương bất chấp sở hữu nước ngoài.

45. Không chỉ lý thuyết thương mại mà nhiều lý thuyết tăng trưởng cũng dựa trên quan điểm này. Xem Romer (1987).

Một lý thuyết mới phải bắt đầu từ một tiền đề cạnh tranh có tính động và phát triển. Nhiều tư tưởng truyền thống đã thể hiện một quan điểm tĩnh, tập trung vào hiệu quả chi phí nhờ vào những lợi thế yếu tố sản xuất hoặc lợi thế quy mô. Thay đổi công nghệ được xem xét như một yếu tố ngoại sinh hoặc bị đặt ngoài tầm ảnh hưởng của lý thuyết. Tuy nhiên, như Joseph Schumpeter đã công nhận từ nhiều thập kỷ trước, trong cạnh tranh không có "trạng thái cân bằng". Cạnh tranh thay đổi liên tục, trong đó, xuất hiện những sản phẩm mới, những cách tiếp thị mới, những quy trình sản xuất mới và toàn bộ những phân đoạn thị trường mới. Nhưng Schumpeter, cũng giống như các nhà nghiên cứu khác tôi đã nhắc tới, đã không trả lời đầy đủ câu hỏi chính mà chúng ta quan tâm. Vì sao một số doanh nghiệp, đặt trụ sở ở một số quốc gia, lại đổi mới nhiều hơn các doanh nghiệp khác?

Một lý thuyết mới phải biến sự cải tiến và đổi mới trong các phương pháp và công nghệ trở thành một yếu tố trung tâm[46]. Chúng ta cần phải giải thích vai trò của quốc gia trong quá trình đổi mới. Vì quá trình đổi mới đòi hỏi một sự đầu tư liên tục trong nghiên cứu, vốn tài sản, và nguồn nhân lực nên chúng ta phải lý giải vì sao mức độ của những sự đầu tư này ở một số quốc gia lại mạnh hơn một số quốc gia khác. Câu hỏi là làm thế nào để một quốc gia đưa ra được một môi trường giúp các doanh nghiệp của nước này có thể cải tiến và đổi mới nhanh hơn các đối thủ nước ngoài trong một ngành công nghiệp cụ thể. Nó cũng sẽ trở thành cơ sở để giải thích việc toàn bộ sự phát triển kinh tế quốc dân, nhờ thay đổi công nghệ, với ý nghĩa rộng nhất của thuật ngữ này, là nguyên nhân của nhiều sự tăng trưởng kinh tế như thế nào [47].

Theo một quan điểm tĩnh về cạnh tranh, các yếu tố sản xuất của một quốc gia là cố định. Các doanh nghiệp sử dụng chúng trong những ngành công nghiệp mà chúng sẽ đem lại nhiều lợi nhuận nhất. Trong cạnh tranh thực tế, đặc điểm cốt yếu là sự đổi mới và thay đổi. Thay vì bị giới hạn trong việc chuyển đổi

46. Quan điểm cơ bản của tôi là quan điểm kiểu Schumpeter (1934, 1942) hơn là quan điểm tân cổ điển. Tinh thần kinh doanh và đổi mới tỏ ra là yếu tố trung tâm đối với lợi thế quốc gia. Tại sao một số doanh nghiệp và cá nhân lại đổi mới trong những ngành công nghiệp cụ thể và tại sao họ lại ở một nước cụ thể, sẽ là trọng tâm của phần tiếp theo.

47. Một hướng nghiên cứu đã đi đến kết luận này. Xem công trình nổi tiếng của Solow (1957) và Denison (1962).

thụ động các nguồn lực tới nơi đạt lợi nhuận cao nhất, thì vấn đề thực sự là làm thế nào để các doanh nghiệp tăng được lợi nhuận thông qua những sản phẩm và quy trình mới. Thay vì tối đa hóa một cách đơn giản trong những khuôn khổ cố định, thì câu hỏi là làm thế nào để các doanh nghiệp có thể giành được lợi thế cạnh tranh từ việc thay đổi các khuôn khổ. Thay vì chỉ sử dụng các yếu tố sản xuất cố định, vấn đề quan trọng hơn là làm thế nào để các doanh nghiệp và quốc gia cải thiện được chất lượng của các yếu tố đó, nâng cao năng suất với những gì họ đã sử dụng và tạo ra những cái mới [48]. Ngoài ra, ở những nơi mà các yếu tố sản xuất dễ di chuyển và có thể được khai thác thông qua những chiến lược toàn cầu, hiệu quả sử dụng của các nhân tố thậm chí trở nên quan trọng hơn. Câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ xuất hiện với vai trò quyết định trong việc hiểu được vì sao các quốc gia lại thành công trong những ngành công nghiệp nhất định.

Cuối cùng, vì các doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh, hành vi của các doanh nghiệp phải trở thành một bộ phận không thể thiếu đối với một lý thuyết về lợi thế quốc gia. Một kiểm nghiệm tốt cho một lý thuyết mới là nó phải có ý nghĩa đối với các nhà quản lý cũng như hoạch định chính sách và những *nhà kinh tế học*. Từ góc nhìn của một nhà quản lý, nhiều lý thuyết quá chung chung để trở nên có thể trở nên thích hợp. Một lý thuyết mới phải mang lại cho các doanh nghiệp một sự hiểu biết sâu sắc về vấn đề làm thế nào để xây dựng một chiến lược nhằm trở thành một đối thủ cạnh tranh quốc tế có hiệu quả. Đây là những thách thức mà tôi đặt ra để thực hiện.

NGHIÊN CỨU CỦA CHÚNG TÔI

Để nghiên cứu xem vì sao các quốc gia lại giành được lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp cụ thể và những hàm ý dành cho chiến lược doanh nghiệp và các nền kinh tế quốc dân, tôi đã tiến hành một nghiên cứu kéo dài trong 4 năm trên 10 quốc gia có hoạt động thương mại quan trọng:

48. Các yếu tố sản xuất vẫn còn khan hiếm vào một thời điểm nhưng nghiên cứu của tôi gợi ý rằng khả năng nâng cấp chất lượng của chúng và sử dụng chúng với năng suất cao hơn là vô cùng và những lợi ích thu được là đáng kể.

Đan Mạch
Đức
Ý
Nhật Bản
Hàn Quốc
Singapore
Thụy Điển
Thụy Sĩ
Vương quốc Anh
Mỹ

Các quốc gia trên bao gồm 3 nước có sức mạnh công nghiệp hàng đầu là Mỹ, Nhật Bản và Đức, cũng như một số quốc gia khác được chọn tạo nên sự đa dạng về quy mô, chính sách của chính phủ đối với công nghiệp, triết lý xã hội, địa lý và khu vực. Trong những năm gần đây, sự tập trung được chuyển hướng tới các quốc gia châu Á và Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore cũng được nghiên cứu ở đây. Tuy nhiên, các quốc gia châu Âu cũng đem đến sự quan tâm và những hiểu biết quan trọng tương tự. Một số các quốc gia châu Âu được đưa vào nghiên cứu này, trong số này có một vài quốc gia như Thụy Sĩ và Thụy Điển đã tham gia vào một khối lượng lớn các hoạt động thương mại quốc tế. Nghiên cứu này bị giới hạn chỉ trong 10 quốc gia vì điều kiện hạn chế về thời gian và nguồn lực. Tổng cộng, 10 quốc gia được nghiên cứu này chiếm 50% tổng khối lượng hàng xuất khẩu của thế giới vào năm 1985. Tổng quan về một vài đặc điểm nổi bật của các quốc gia này có trong Bảng 1-1.

Trọng tâm của nghiên cứu là quá trình giành và duy trì lợi thế cạnh tranh ở những ngành và các phân đoạn công nghiệp tương đối tinh vi. Những lợi thế này nắm giữ chìa khóa dẫn tới năng suất cao và tăng dần trong một quốc gia; tuy nhiên chính chúng lại là những gì được hiểu ít nhất nếu bạn sử dụng những lý thuyết đã có. Các quốc gia được chọn cho nghiên cứu này là những nước đã cạnh tranh thành công trong nhiều ngành công nghiệp hoặc, trong trường hợp của Hàn Quốc và Singapore, cho thấy những dấu hiệu có thể làm được điều đó [49]. Hàn Quốc và Singapore đã được chọn từ nhóm các quốc gia đang tăng trưởng nhanh và công nghiệp hóa mới (NICs) vì các quốc gia này có

49. Những quốc gia tiên tiến này có mức độ thành công trong việc duy trì lợi thế khác nhau. Xem Chương 7 tới 9.

BẢNG 1-1. ĐẶC ĐIỂM NHÂN KHẨU HỌC VÀ KINH TẾ ĐƯỢC LỰA CHỌN CỦA CÁC QUỐC GIA TRONG CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU.

	Đan Mạch	*Đức*	*Ý*
Dân số năm 1987 (triệu người)	5,1	61,2	57,3
Diện tích (dặm vuông)	16.638	96.030	116.324
Mật độ dân số (người/dặm vuông)	307	637	493
GDP năm 1987 với mức giá và tỉ giá hối đoái năm 1980 (tỉ đôla Mỹ)	$77,2	$899,1	$525,9
Tăng trưởng kép hàng năm về GDP với mức giá năm 1980, giai đoạn 1950-87	3,2%	4,6%	4,5%
Tăng trưởng kép hàng năm về sản xuất công nghiệp, giai đoạn 1950-87	2,5%e	4,6%	5,3%
Tăng trưởng kép hàng năm về dân số, giai đoạn 1950-87	0,5%	0,7%	0,5%
Tăng trưởng kép hàng năm về lực lượng lao động (số người có việc làm), giai đoạn 1950-87	1,0%a	0,8%	0,1%
GDP theo đầu người năm 1987 với mức giá năm1980 tính bằng đôla Mỹ	15.137	14.691	9.178
Tăng trưởng kép hàng năm về GDP theo đầu người với mức giá 1980, giai đoạn 1950-87	2,7%	4,0%	3,9%
Tăng trưởng kép hàng năm về năng suất lao động (GDP/người lao động), giai đoạn 1950-87	2,4%a	3,8%	4,4%
Đầu tư quốc gia thực (tổng tích lũy tài sản cố định trừ đi giá trị khấu hao được tính bằng %GDP), tỉ lệ trung bình gia đoạn 1950-87	11,6%	11,8%	10,9%
Giá trị xuất khẩu được tính bằng % GDP (1987)	25,2%	26,2%	14,7%
Giá trị nhập khẩu được tính bằng % GDP (1987)	25,1%	20,3%	16,5%
Tỉ lệ thất nghiệp năm 1987	8,1%	8,9%	11,9%
Tỉ lệ thất nghiệp trung bình, giai đoạn 1950-87	6,4%	3,5%	5,4%

Nguồn: Quỹ tiền tệ quốc tế, *Số liệu tài chính quốc tế*, Niên giám, tháng 9/1988.
Phòng nghiên cứu kinh tế quốc dân, *Các hình thái thương mại quốc tế và phát triển kinh tế: Hàn Quốc*, 1975.
Triển vọng kinh tế OECD, *Các số liệu lịch sử*, 1960-86.
Liên hiệp quốc, *Niên giám thống kê*, 1960-86.
Bộ Lao động Mỹ, *Số liệu so sánh GDP thực*, chưa xuất bản.

Nhật Bản	*Hàn Quốc*	*Singa-pore*	*Thụy Điển*	*Thụy Sĩ*	*Vương quốc Anh*	*Mỹ*
122,1	42,1	2,6	8,4	6,5	56,9	243,8
145.870	38.279	240	173.732	15.943	94.251	3.679.192
837	1.100	10.833	48	408	604	66
$1.370,6	$62,8h	$15,3h	$140,5	$114,4	$628,7	$3.301,3
7,2%a	7,9%a	8,3%b	3,0%	3,2%	2,5%	3,2%
9,7%	14,1%a	9,7%f	3,3%	2,6%b	2,2%	3,8%
1,1%	2,0%	2,6%	0,5%	0,9%	0,3%	1,3%
1,4%	3,2%c	3,6%e	0,6%b	0,2%e	0,3%	1,7%
11.225	1.528h	5.885h	16.726	17.600	11.049	13.541
6,2%a	5,7%a	6,5%b	2,6%	2,2%	2,2%	1,9%
5,9%a	5,8%c	4,8%e	2,3%b	1,2%e	2,2%	1,4%
17,6%	14,7%g	NA	11,0%	13,7%	7,7%	7,1%
10,7%	39,0%	143,9%	27,9%	35,6%	19,6%	5,6%
6,9%	33,8%	163,3%	25,5%	37,2%	23,0%	9,5%
2,8%	3,1%	4,7%	1,9%	0,8 %	10,5%	6,2%
1,7%	5,0%d	4,1%e	2,1%	0,3%	4,7%	5,7%

Ghi chú: Các chỉ số kinh tế vĩ mô được báo cáo bởi rất nhiều tổ chức khác nhau và sử dụng những số liệu được tập hợp từ nhiều nguồn bằng nhiều phương pháp. Các chỉ số trình bày ở đây được dựa trên những nguồn và phương pháp chuẩn để tạo thuận lợi cho việc so sánh quốc tế. Số liệu thể hiện giá cả và tỉ giá hối đoái năm 1980 đã được sử dụng. Mặc dù những sự so sánh sử dụng các năm cơ sở hoặc tỉ giá hối đoái khác nhau đôi khi có sự khác biệt, nhưng vị trí xếp hạng giữa các quốc gia không thay đổi đáng kể ngoại trừ các tiêu chuẩn thuần túy, đặc biệt là GDP theo đầu người. Sử dụng tỉ suất sức mua tương đương khiến cho nước Mỹ trở thành quốc gia dẫn đầu về GDP theo đầu người thuần túy, mặc dù tỉ lệ tăng trưởng GDP theo đầu người của nước này suốt giai đoạn hậu chiến vẫn ở vị trí cuối cùng, cũng như mức tăng trưởng GDP/người có việc làm.

a 1955-87 c 1953-87 e 1970-87 g 1955-85

b 1960-87 d 1961-87 f 1966-86 h 1985

NA = không có

nhiều mô hình thành công trong công nghiệp rất khác nhau và có sự pha trộn khác nhau về chính sách của chính phủ [50]. Cụ thể, Hàn Quốc đã cải thiện và duy trì được vị trí cạnh tranh nhanh nhất trong số các nước NICs.

Phần lớn các nghiên cứu về sức cạnh tranh quốc gia tập trung vào chỉ một quốc gia đơn lẻ hoặc dựa vào những so sánh song phương, thường là với Nhật Bản [51]. Mặc dù người ta đã biết được nhiều điều từ nghiên cứu này, nhưng một cách tiếp cận như vậy chỉ đưa chúng ta đi xa một quãng đường nhất định, và thậm chí có thể dẫn tới sai lạc. Các kết quả thu được từ những so sánh thường cho thấy thiếu sự chính xác khi đưa thêm quốc gia thứ ba hoặc thứ tư vào nghiên cứu. Ví dụ như, trong các công trình nghiên cứu so sánh Mỹ và Nhật Bản, những dự án nghiên cứu hợp tác của Nhật Bản thường được xác định là nhân tố chủ yếu làm cơ sở cho sự thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản. Các công trình nghiên cứu này đã đóng vai trò là cơ sở cho việc đề xuất cho những nơi khác. Tuy nhiên, Đức và Thụy Sĩ, trong số các quốc gia khác, dường như duy trì được lợi thế cạnh tranh ở mọi ngành công nghiệp mà không cần nghiên cứu hợp tác. Ngoài ra, những dự án hợp tác của Nhật Bản, như tôi sẽ đề cập sau này, quan trọng bởi vì những lý do khác, chứ không phải những lý do đã được đưa ra [52]. Bằng việc nghiên cứu các quốc gia với những hoàn cảnh khác nhau, tôi hy vọng sẽ tách riêng được các lực lượng cơ bản tạo nên lợi thế cạnh tranh quốc gia từ những trường hợp riêng.

Nghiên cứu này do một nhóm gồm hơn 30 nhà nghiên cứu tiến hành, hầu hết là những người bản địa hoặc sống ở quốc gia mà họ nghiên cứu. Một hệ phương pháp chung được sử dụng tại mỗi quốc gia. Nghiên cứu được tiến hành với sự giúp đỡ và khuyến khích của các tổ chức hợp tác đã được nêu lên trong phần Lời nói đầu. Ngoài ra còn có các cơ quan chính phủ như Bộ Công nghiệp và Thương mại quốc tế Nhật Bản, các thể chế tài chính tư nhân như Ngân hàng Deutsche, các thể chế giáo dục như Viện kinh doanh quốc tế thuộc Đại học kinh tế Stockholm, và tạp chí Nhà kinh tế

50. Nghiên cứu này giới hạn trong những quốc gia tương đối phát triển bởi vì trọng tâm của nó là về cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tương đối phức tạp. Mặc dù không xem xét một nước kém phát triển nào, nghiên cứu này cũng khám phá ra những nhân tố quyết định cho thành công trong cạnh tranh ở những nước mà các nước kém phát triển muốn cạnh tranh. Tôi tin rằng nghiên cứu này có nhiều hàm ý cho các doanh nghiệp và các chính phủ ở các nước đang phát triển. Xem Chương 10.

51. Những ví dụ đáng chú ý là Vogel (1985), McCaw (1986) và Prestowitz (1988).

52. Xem Chương 8 và 12.

học. Các tổ chức hợp tác cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết, hỗ trợ việc tiếp cận với các công ty và các thể chế khác trong các nước và đôi khi giúp đỡ nghiên cứu tại địa phương.

XÁC ĐỊNH NHỮNG NGÀNH CÔNG NGHIỆP THÀNH CÔNG TRONG CÁC NỀN KINH TẾ

Tại mỗi quốc gia, nghiên cứu bao gồm 2 phần. Phần đầu tiên là xác định tất cả (hoặc càng nhiều càng tốt) các ngành công nghiệp trong đó các doanh nghiệp đạt được thành công quốc tế, sử dụng dữ liệu thống kê sẵn có, các nguồn thông tin bổ sung đã xuất bản, và các cuộc phỏng vấn. Chúng tôi quan tâm tới tất cả các loại hình ngành của nền kinh tế, bao gồm nông nghiệp, chế tạo và những ngành công nghiệp dịch vụ. Hầu hết các nghiên cứu trước đây đã loại trừ các ngành dịch vụ, nhưng cạnh tranh quốc tế trong các ngành này ngày càng phổ biến và quan trọng. Mặc dù số liệu về các ngành dịch vụ vẫn còn rất ít và thông tin về vị trí cạnh tranh quốc gia chủ yếu được thu lượm từ những cuộc phỏng vấn và các nguồn tin rời rạc đã xuất bản, nhưng công nghiệp dịch vụ được đưa thêm vào cả trong hồ sơ quốc gia cũng như nhóm các ngành được chọn để nghiên cứu chi tiết.

Đơn vị phân tích cơ bản là một ngành công nghiệp hẹp hoặc một phân đoạn riêng biệt trong ngành. Lợi thế quốc gia đang ngày càng tập trung vào các ngành công nghiệp cụ thể và thậm chí là các phân đoạn công nghiệp, phản ánh lợi thế cạnh tranh cụ thể và riêng biệt của các quốc gia. Trong khuôn khổ của số liệu sẵn có, chúng tôi đã tìm kiếm những định nghĩa ngành công nghiệp hẹp nhất [53].

Chúng tôi đã định nghĩa thành công quốc tế của một ngành công nghiệp ở một quốc gia *là sở hữu được lợi thế cạnh tranh tương đối so với những đối thủ mạnh nhất thế giới*. Do có sự tồn tại của bảo hộ, trợ giá, các tập quán kế toán khác nhau, và sự phổ biến của thương mại biên giới với các nước láng giềng, nhiều tiêu chuẩn đánh giá lợi thế cạnh tranh có thể bị sai lạc. Khả năng sinh lời nội địa, quy mô của ngành công nghiệp hoặc công ty dẫn đầu và sự tồn tại của một vài mặt hàng xuất khẩu đều không phải là những chỉ số đáng tin cậy về lợi thế cạnh tranh. Việc đo lường

53. Hình mẫu thương mại được đo bằng mức độ 5 con số theo Phân loại thương mại quốc tế chuẩn (SITC).

lợi thế cạnh tranh thực bằng thống kê đang là một thách thức.

Chúng tôi lựa chọn những tiêu chuẩn tốt nhất để đánh giá về lợi thế cạnh tranh quốc tế trong nghiên cứu của mình. Những tiêu chuẩn đó là (1) khả năng duy trì một số lượng lớn hàng xuất khẩu tới nhiều quốc gia khác và/hoặc (2) đầu tư nước ngoài đáng kể dựa trên kỹ năng và tài sản được tạo ra ở chính quốc[54]. Đầu tư nước ngoài và thương mại đều không thể thiếu đối với các chiến lược toàn cầu và những tiêu chuẩn đánh giá sự thành công quốc tế phải bao gồm cả hai yếu tố trên. Ví dụ như, các công ty dược phẩm của Thụy Sĩ và các nhà sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói của Mỹ có sức mạnh quốc tế vượt ra khỏi những đo lường trong số liệu thương mại. Tuy nhiên, trong thực tế, xuất khẩu và đầu tư nước ngoài có xu hướng xuất hiện cùng nhau. Phụ lục A sẽ nêu chi tiết việc chúng tôi đã xác định những ngành công nghiệp có sức cạnh tranh như thế nào [55].

Quốc gia được một doanh nghiệp chọn làm nơi đặt trụ sở nếu đó là một doanh nghiệp bản địa, sở hữu địa phương hoặc là một doanh nghiệp được tự quản lý mặc dù do một công ty hay các nhà đầu tư nước ngoài sở hữu. Một nhà sản xuất giày trượt tuyết đặt trụ sở ở Ý, phát triển và sản xuất gần như tất cả sản phẩm ở Ý, được coi như là một trường hợp về lợi thế cạnh tranh của Ý ngay

54. Hầu hết nghiên cứu thực nghiệm về sức cạnh tranh quốc gia hay hình mẫu thương mại dựa trên các kiểm định thống kê về hình mẫu thương mại tại một thời điểm. Những hạn chế về số liệu làm cho chỉ một nhóm ngành ở một quốc gia được khảo sát. Các ngành được định nghĩa rộng và các biến số giải thích không nhiều. Hầu hết nghiên cứu thống kê đã nghiên cứu thương mại và đầu tư nước ngoài riêng rẽ. Các kết quả về mối quan hệ giữa thương mại và đầu tư nước ngoài là từ không quan hệ với nhau cho tới bổ trợ cho nhau.

55. Một ngành được coi là cạnh tranh nếu thị phần trong xuất khẩu thế giới của nó vượt mức thị phần bình quân của nước đó trong tổng xuất khẩu thế giới và ngành đó có cán cân thương mại dương, với những điều kiện cụ thể khác được thảo luận trong phụ lục A. Những ngành thỏa mãn điều kiện này thường chiếm tới hai phần ba hay hơn tổng xuất khẩu một quốc gia. Chúng tô thêm vào những ngành công nghiệp dựa trên bằng chứng về đầu tư nước ngoài đáng kể, miễn là đó không phải là đầu tư kiểu thụ động, đầu tư danh mục hay liên quan đến mua lại các công ty nước ngoài quản lý độc lập. Một ví dụ của đầu tư danh mục là đầu tư đáng kể của Nhật vào bất động sản ở Mỹ. Tương tự, vị thế quốc tế của một doanh nghiệp như Thomson CSF (Pháp) trong ngành tivi, bao gồm phần lớn những công ty con mua lại của nước ngoài mà không thể hiện rõ ràng lợi thế cạnh tranh quốc tế của Pháp.

Chúng tôi loại những ngành công nghiệp có bằng chứng xuất khẩu là do các công ty con nước ngoài đặt ở nước đó. Chúng tôi cũng loại những ngành mà thành công quốc tế chủ yếu ở các nước láng giềng, và những ngành trong đó có trợ cấp hoặc thua lỗ mà không có viễn cảnh lợi nhuận tương lai hợp lý. Những ngành này là những ngành mà vị thế quốc tế không phản ảnh nền tảng lợi thế cạnh tranh. Trong giai đoạn nghiên cứu sau, trong đó chúng tôi tìm hiểu những nghiên cứu tình huống chi tiết, sự hiện diện của lợi thế cạnh tranh có thể được đánh giá trực tiếp hơn.

cả khi nó đã bị mua lại bởi một công ty nước ngoài. Tuy nhiên, nếu một ngành công nghiệp của một quốc gia bao gồm phần lớn các công ty con của các doanh nghiệp nước ngoài thì quốc gia đó không được cho là có sức cạnh tranh trong ngành đó.

Chúng tôi đã tạo ra một mô tả sơ lược về tất cả các ngành công nghiệp mà mỗi quốc gia có được thành công quốc tế ở ba mốc thời gian: 1971, 1978 và 1985 [56]. Các quốc gia lớn hơn cho thấy những vị trí quốc tế ở hàng trăm ngành công nghiệp. Hình mẫu của các ngành công nghiệp thành công ở mỗi nền kinh tế không hề sự ngẫu nhiên, và nhiệm vụ của chúng ta là phải giải thích hình mẫu đó và sự thay đổi của nó theo thời gian [57]. Chúng tôi đặc biệt quan tâm đến những mối liên hệ giữa các ngành công nghiệp cạnh tranh của một quốc gia. Chúng tôi đã sử dụng một công cụ gọi là biểu đồ tổ hợp để kết nối các ngành công nghiệp thành công trong từng nền kinh tế, được mô tả bắt đầu từ Chương 7 [58].

LỊCH SỬ CỦA CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP THÀNH CÔNG

Trong phần thứ hai của nghiên cứu, chúng tôi xem xét lịch sử cạnh tranh trong các ngành công nghiệp cụ thể để hiểu được quá trình năng động mà nhờ nó lợi thế cạnh tranh đã được tạo ra. Dựa vào những hồ sơ quốc gia, chúng tôi đã lựa chọn hơn 100 ngành công nghiệp hoặc các nhóm ngành công nghiệp, được đưa ra trong Bảng 1-2, để nghiên cứu chi tiết. Nhiều ngành công nghiệp khác được xem xét ít chi tiết hơn.

Đối với mỗi quốc gia, ngành công nghiệp được chọn làm mẫu sẽ đại diện cho hầu hết các nhóm ngành có tính cạnh tranh

---

56. Những năm này được chọn để có khoảng thời gian dài nhất có thể, do sự thay đổi về Hệ thống phân loại thương mại quốc tế chuẩn (SITC). Sự chú ý của chúng tôi tập trung vào số liệu năm 1978 và 1985, bởi vì chúng tôi có sẵn số liệu phân loại chi tiết hơn (SITC, bản sửa đổi II), được áp dụng năm 1978, có tính đại diện hơn cho các ngành công nghiệp thực tế.

57. Để bổ sung cho các nguồn thống kê, phỏng vấn được sử dụng để xác định và các phân đoạn và các ngành công nghiệp thành công và giúp loại bỏ những ngành mà thành công của nó là do đầu tư nước ngoài hoặc những sự bất thường khác.

58. Chúng tôi cũng tiến hành phỏng vấn ở các nước khác với những quan chức cao cấp chính phủ, ngân hàng, các nhà công nghiệp hàng đầu và các nhà quan sát khác với tầm nhìn rộng về nền kinh tế, bổ sung thêm bằng nghiên cứu trong thư viện. Mục đích của chúng tôi là có được hiểu biết về bối cảnh thể chế mỗi quốc gia, thái độ đối với nền công nghiệp và cấu trúc chính trị, kinh tế, xã hội. Đặc biệt chú ý là những khu vực như chính sách của chính phủ đối với công nghiệp, bản chất của hệ thống y tế, giáo dục và tài chính, cấu trúc tổ chức của nghiên cứu và triển khai, và hình mẫu nhu cầu nội địa với hàng hóa và dịch vụ.

quan trọng trong nền kinh tế. Ví dụ như ở Đan Mạch, chúng tôi đã xem xét ngành sản xuất bơ sữa, một ngành thuộc nhóm các ngành tạo ra sản phẩm nông nghiệp cuối cùng mà Đan Mạch có thế mạnh; phụ gia thực phẩm và máy nông nghiệp, đại diện về nhóm ngành nguyên liệu đầu vào nông nghiệp; và đồ nội thất, một trong hàng loạt các sản phẩm gia đình. Ở Mỹ, thế mạnh của nước này trong ngành dịch vụ kinh doanh được thể hiện qua quảng cáo, xây dựng công trình và quản lý chất thải; các thế mạnh của ngành chế tạo là máy bay thương mại, tủ lạnh và máy điều hòa và thiết bị xây dựng; chiếm ưu thế ở ngành máy tính là sản xuất phần mềm; trong lĩnh vực y tế là thiết bị theo dõi bệnh nhân và bơm kim tiêm; trong ngành sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói là chất tẩy; lĩnh vực giải trí là phim ảnh. Hóa chất nông nghiệp đại diện cho ngành hóa chất và được coi là một ví dụ của nguyên liệu đầu vào cho một nhóm lớn các ngành sản xuất nông nghiệp của Mỹ. Các ngành công nghiệp được nghiên cứu chiếm một phần đáng kể trong tổng khối lượng hàng xuất khẩu tại mỗi quốc gia, bao gồm hơn 20% tổng khối lượng hàng xuất khẩu ở Nhật, Đức và Thụy Sĩ và hơn 40% tổng khối lượng hàng xuất khẩu ở Hàn Quốc.

Tất cả các ngành được lựa chọn cho nghiên cứu là những ngành mà quốc gia đó có vị trí đáng kể trên thị trường quốc tế vào năm 1985. Một vài ngành vẫn tiếp tục nâng cao sức mạnh quốc tế trong năm 1985 trong khi số khác giữ nguyên vị trí hoặc giảm sút. Các ngành chúng tôi nghiên cứu bao gồm một số ngành có được thành công quốc tế quan trọng và nổi tiếng nhất (ngành hóa chất và xe hơi hạng sang của Đức, đầu máy video và bán dẫn của Nhật Bản, dược phẩm và ngân hàng của Thụy Sĩ, dệt may và giày dép của Ý, máy bay thương mại và phim ảnh của Mỹ v.v...). Tuy nhiên, mục đích của chúng tôi là trình bày toàn bộ nền kinh tế và tránh khuynh hướng thiên về một ngành công nghiệp nổi tiếng như vẫn có nhiều trong nghiên cứu trước đây. Chúng tôi đã lựa chọn một vài ngành ít tiếng tăm nhưng có tính cạnh tranh cao (như ngành sản xuất đàn piano của Hàn Quốc, giày trượt tuyết của Ý và bánh quy của Anh). Một vài ngành công nghiệp khác cũng được đưa thêm vào vì chúng có vẻ như là những nghịch lí. Ví dụ như, với các loại máy chữ có ký tự phương Tây, thị trường nội địa của Nhật Bản không có nhu cầu nhưng quốc gia này lại có được vị trí vững chắc về xuất khẩu và đầu tư nước ngoài trong ngành này.

Chúng tôi đã tránh các ngành phải dựa nhiều vào tài nguyên thiên nhiên: các ngành này không hình thành nên xương sống của nền kinh tế tiên tiến và khả năng cạnh tranh của các ngành này có thể dễ dàng được giải thích hơn bằng lý thuyết kinh điển. Tuy vậy, chúng tôi đã tính đến một số ngành công nghiệp sử dụng nhiều công nghệ và liên quan tới tài nguyên thiên nhiên như giấy in báo và hóa chất công nghiệp.

Để hiểu được quá trình năng động mà qua đó một ngành công nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh thì điều cần thiết là phải nghiên cứu lịch sử của ngành đó. Chúng tôi đã lùi trở lại càng xa càng tốt (ví dụ như, nhiều thế kỷ đối với trường hợp của ngành dụng cụ cắt gọt Đức và sợi của Ý, nhiều thập kỷ đối với ngành phần mềm Mỹ và chế tạo robot của Nhật Bản) để hiểu được vì sao và như thế nào ngành đó bắt đầu tại một quốc gia, nó phát triển ra sao, khi nào và vì sao các doanh nghiệp trong một quốc gia phát triển lợi thế cạnh tranh và quá trình mà qua đó lợi thế cạnh tranh được duy trì hoặc mất đi [59]. Kết quả của việc nghiên cứu lịch sử các ngành không đủ mức độ chi tiết nhưng cũng đem lại hiểu biết về sự phát triển của cả ngành đó lẫn nền kinh tế quốc dân.

Mỗi trường hợp nghiên cứu đã tính tới toàn bộ nền công nghiệp toàn cầu, bao gồm cả các quốc gia thành công và các quốc gia thất bại. Chúng tôi đã xem xét hình mẫu lợi thế cạnh tranh trong số các doanh nghiệp đặt trụ sở ở những quốc gia khác nhau và xem chúng đã thay đổi như thế nào theo thời gian. Những đối thủ cạnh tranh quan trọng nhất từ các quốc gia khác đã được xác định, cùng với những phân đoạn mà họ có thế mạnh nhất và là nguồn lợi thế cạnh tranh của họ. Ví dụ như đối với ngành máy in, chúng tôi đã cố gắng xem xét để hiểu được vì sao Đức và Thụy Sĩ đã duy trì được lợi thế cũng như vì sao nước Mỹ đã mất đi lợi thế của mình còn nước Nhật thì đang giành được lợi thế. Trong một vài trường hợp, ngành công nghiệp tương tự cũng được nghiên cứu không chỉ trong khuôn khổ của một quốc gia trong những tình huống mà ngành đó là một nguồn xuất

59. Lịch sử ngành công nghiệp dựa trên các nguồn lịch sử, tài liệu của các công ty và phỏng vấn với các thành viên hiện tại và trước đây của ngành, các nhà quan sát công nghiệp và nhân viên các hiệp hội công nghiệp. Các tình huống nghiên cứu được phân phát dưới dạng biểu mẫu cho các thành viên trong ngành để xin ý kiến và bổ sung. Trong một vài trường hợp, các nghiên cứu tình huống cũng được xem lại bởi các chuyên gia từ các doanh nghiệp ở các nước khác.

Bảng 1-2. Các ngành công nghiệp được nghiên cứu

ĐAN MẠCH

Máy nông nghiệp
Dịch vụ bảo trì xây dựng
Tư vấn công trình
Sản xuất bơ sữa
Phụ gia thực phẩm
Nội thất
Enzim công nghiệp
Dược phẩm
Đồ điện tử chuyên dụng
Thiết bị viễn thông
Thiết bị xử lí chất thải

ĐỨC

Sản xuất xe hơi
Hóa chất
Dụng cụ cắt gọt
Lồng kính
Máy gặt/đập
Dụng cụ quang học
Thiết bị đóng gói, đóng chai
Sản xuất bút máy và bút chì
Máy in
Máy sản xuất nhựa, cao su
Dụng cụ chụp X quang

Ý

Gạch men
Thiết bị nhà hát và vũ trường
Thiết bị nội thất
Công trình/xây dựng
Thiết bị tự động nhà máy
Giày dép
Thiết bị đóng gói, đóng chai
Giày trượt tuyết
Sợi len

NHẬT BẢN

Máy điều hòa
Thiết bị âm thanh gia đình
Âm thanh xe hơi
Sợi carbon
Dệt tổng hợp
Máy photocopy
Xe nâng
Thiết bị liên lạc vệ tinh và vi sóng
Nhạc cụ
Dụng cụ quang học
Chế tạo robot
Bán dẫn
Máy dệt
Đóng tàu
Lốp xe tải và xe buýt
Máy chữ
Máy quay video
Đồng hồ

HÀN QUỐC

Đồ trang sức
Sản xuất xe hơi
Xây dựng
Giày dép
Sản xuất đàn piano
Bán dẫn
Đóng tàu
Sắt thép
Hàng hóa du lịch
Đầu máy video
Tóc giả

SINGAPORE

Hàng không
Đồ trang sức
Đồ uống
Sửa chữa tàu biển
Buôn bán

THỤY ĐIỂN

Tàu chở xe hơi
Sản phẩm liên lạc dành cho người khuyết tật
Dụng cụ kiểm soát môi trường
Xe tải nặng
Dụng cụ khai mỏ
Giấy in báo
Thiết bị đông lạnh tàu biển
Máy khoan đá
Gỗ lát sàn
Máy rút tiền có điều khiển

THỤY SĨ

Ngân hàng
Sản xuất chocolate
Bánh kẹo
Thuốc nhuộm
Thiết bị chống cháy
Trung chuyển hàng hóa
Máy trợ thính
Thiết bị kiểm soát nhiệt
Bảo hiểm
Động cơ hàng hải
Máy sản xuất giấy
Dược phẩm
Thiết bị khảo sát
Máy dệt
Buôn bán
Đồng hồ

ANH

Đấu giá
Sản xuất bánh quy
Hóa chất
Bánh kẹo
Thiết bị phát điện
Bảo hiểm
Dược phẩm

MỸ

Quảng cáo
Hóa chất nông nghiệp
Máy bay thương mại*
Tủ lạnh và máy điều hòa
Phần mềm máy tính
Thiết bị xây dựng
Chất tẩy
Công trình/Xây dựng
Phim ảnh
Thiết bị theo dõi bệnh nhân
Bơm kim tiêm
Dịch vụ quản lý chất thải

(*): Nghiên cứu thực hiện bởi M. Yoshino. Xem Yoshino trong Porter (1986).

khẩu quan trọng ở mỗi quốc gia và trong hoàn cảnh các quốc gia đặt trụ sở ở mỗi nước đã có sự thành công quốc tế trong nhiều phân đoạn rất khác nhau. Lấy ví dụ, ngành chế tạo máy đóng gói đã được xem xét như một phần trong nghiên cứu ở cả Đức và Ý. Cũng như vậy, chúng tôi đồng thời nghiên cứu sự thành công trong một số phân đoạn của các doanh nghiệp ở Thụy Sĩ và Thụy Điển cũng như những nguyên nhân dẫn tới vị trí nghèo nàn của Mỹ và các quốc gia khác.

Các ngành công nghiệp được lựa chọn để đại diện cho những ngành mà mỗi quốc gia chúng tôi tiến hành nghiên cứu có thế mạnh hoặc là những trường hợp thành công. Tuy nhiên, bằng việc nghiên cứu các ngành công nghiệp thành công trước đây mà hiện giờ đã giảm sút, cũng như những nguyên nhân dẫn đến các doanh nghiệp thuộc quốc gia đó đang không thành công trong nhiều ngành công nghiệp khác thông qua những nghiên cứu từng trường hợp trên toàn cầu, chúng tôi đã có thể xem xét một bộ phận tiêu biểu của cả những ngành công nghiệp thành công và không thành công trong nền kinh tế của từng quốc gia. Trong phạm vi các quốc gia và ngành công nghiệp được xem xét, nghiên cứu cố gắng chọn mẫu toàn diện hơn so với nghiên cứu trước.

KHÁI NIỆM RỘNG HƠN VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Cuốn sách giải thích vì sao các quốc gia thành công trong những ngành công nghiệp cụ thể, và đưa ra những gợi ý cho các doanh nghiệp và các nền kinh tế. Tuy nhiên, những khái niệm và ý tưởng của cuốn sách có thể được áp dụng dễ dàng cho các đơn vị địa lý và chính trị nhỏ hơn một quốc gia. Các doanh nghiệp thành công thường tập trung ở những thành phố hoặc bang cụ thể trong một quốc gia. Lấy ví dụ như ở Mỹ, nhiều doanh nghiệp kinh doanh bất động sản của nước này đều đặt trụ sở tại Dallas, bang Texas; các nhà cung cấp thiết bị dầu khí ở Houston; chuỗi quản lý bệnh viện đặt tại khu vực Trung Nam bao gồm Nashville, bang Tennessee; các nhà sản xuất thảm ở Dalton, bang Georgia; các hãng sản xuất giày thể thao ở bang Oregon; các nhà sản xuất nhà di động ở Elkhart, bang Indiana và các công ty máy tính loại nhỏ ở Boston. Hẳn phải có điều gì đó ở những địa điểm này tạo ra môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp trong những ngành công nghiệp cụ thể. Mặc dù thảo luận của tôi được trình bày dưới dạng các quốc gia, nhưng

sự tập trung về địa lý của các ngành công nghiệp trong các quốc gia cũng rất quan trọng và cần phải lý giải. Chính sách của chính phủ ở cấp bang và cấp địa phương có một vai trò quan trọng trong việc định hình lợi thế quốc gia.

Nhưng các vấn đề nằm phía sau thậm chí còn lớn hơn vai trò của các quốc gia (hoặc địa điểm). Điều mà tôi thực sự khảo sát ở đây là cách mà "môi trường" gần nhất của một doanh nghiệp đã tạo nên sự thành công trong cạnh tranh của công ty này theo thời gian. Hoặc, thậm chí là rộng hơn, vì sao một vài tổ chức thành công và số khác lại thất bại. Một bộ phận trong môi trường của một doanh nghiệp là vị trí địa lý của nó, cùng với tất cả các yếu tố lịch sử, chi phí và nhu cầu. Tuy nhiên, môi trường của một doanh nghiệp còn bao gồm nhiều hơn thế; cũng rất quan trọng như nơi đào tạo các nhà quản lý và người lao động và đặc điểm của những khách hàng đầu tiên và quan trọng nhất của công ty.

Chúng ta đã biết nhiều về lợi thế cạnh tranh là gì và các hoạt động cụ thể tạo ra hay phá hủy nó như thế nào. Chúng ta biết tới ít hơn lý do vì sao một công ty có những lựa chọn tốt chứ không phải lựa chọn tồi khi theo đuổi lợi thế cạnh tranh và vì sao một số doanh nghiệp lại theo đuổi những lựa chọn đó quyết liệt hơn. Nghiên cứu này sẽ làm sáng tỏ một số câu hỏi thú vị và mở rộng này.

Trong khi nghiên cứu sự thành công kinh tế quốc dân, có một xu hướng bị hút về phía những sự giải thích đơn giản và dễ dàng tin vào chúng, bất chấp sự tồn tại của vô số ngoại lệ. Quá trình chuyên môn hóa các ngành càng củng cố thêm quan điểm này. Các nhà nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực chỉ vừa mới bắt đầu thừa nhận rằng ranh giới truyền thống giữa các lĩnh vực là một hạn chế. Hoàn toàn có thể cắt xuyên các ngành và nghiên cứu nhiều biến số hơn để hiểu các hệ thống phức tạp và biến đổi hoạt động như thế nào. Để làm điều đó, các mô hình toán giới hạn ở một vài biến số và các kiểm định thống kê thực hiện với dữ liệu sẵn có cần được bổ sung thêm các loại hình nghiên cứu khác.

Tôi đã đưa một phương pháp như vậy vào trong nghiên cứu của mình. Lý thuyết của tôi tìm kiếm sự toàn diện và hợp nhất nhiều biến số thay vì chỉ tập trung vào một vài biến số quan trọng. Việc chọn lọc thông qua các trường hợp nghiên cứu có lịch sử hàng trăm năm rất lộn xộn và không dễ dàng đối với việc phân tích số liệu. Một số người sẽ tiếc những đánh giá tôi đưa ra để lập nên biểu đồ kinh tế quốc dân một cách toàn diện.

Những lựa chọn này phản ánh một niềm tin vững chắc của tôi rằng, để hiểu được một vấn đề quan trọng và phức tạp đòi hỏi ít nhất một vài nghiên cứu có đặc trưng như thế. Mặc dù còn có những sai sót, nhưng tôi chắc chắn rằng tôi đã xác định được nhiều biến số quan trọng hình thành nên lợi thế cạnh tranh của các quốc gia cũng như một vài trong số những cách quan trọng nhất để chúng hoạt động cùng nhau như một hệ thống.

Mục đích của tôi là giúp đỡ các doanh nghiệp và chính phủ, những người phải hành động, lựa chọn các chiến lược tốt hơn và phân bổ tốt hơn các nguồn lực quốc gia. Điều mà tôi nhận thấy đó là các doanh nghiệp rốt cục sẽ không thành công nếu họ không dựa vào những chiến lược cải tiến và đổi mới, sự sẵn sàng cạnh tranh và một hiểu biết thực tế về môi trường quốc gia của mình cũng như làm thế nào để cải thiện nó. Quan điểm cho rằng toàn cầu hóa loại bỏ tầm quan trọng của nơi đặt trụ sở đã dựa trên những tiền đề sai lầm, tương tự như chiến lược né tránh cạnh tranh.

Về phần mình, các chính phủ quốc gia phải đặt ra mục tiêu, năng suất phù hợp là nền tảng của sự thịnh vượng kinh tế. Họ phải phấn đấu vì những nhân tố quyết định thực sự, như sự khuyến khích, nỗ lực và cạnh tranh, chứ không phải những lựa chọn hấp dẫn nhưng thường phản tác dụng như trợ cấp và bảo hộ "tạm thời". Vai trò thích hợp của chính phủ là thúc đẩy và kích thích ngành công nghiệp của mình tiến lên, chứ không phải là "giúp đỡ" để ngành công nghiệp tránh được cạnh tranh. Vào thời điểm này, khi nhiều nơi trên thế giới đang xem xét lại cơ cấu kinh tế của mình, nhu cầu về những sự lựa chọn đúng đắn lớn chưa từng có. Sự thịnh vượng kinh tế quốc dân không nhất thiết phải đánh đổi lợi ích của các quốc gia khác, và nhiều quốc gia có thể cùng thịnh vượng trong một thế giới đổi mới và cạnh tranh mở.

Khi sự toàn cầu hóa trở nên mạnh mẽ, một số người đã bắt đầu cho rằng vai trò của các quốc gia đã giảm. Nhưng thay vì thế, sự quốc tế hóa và việc loại bỏ sự bảo hộ cũng như những sự bóp méo khác khiến cho các quốc gia trở nên quan trọng hơn. Sự khác biệt giữa các quốc gia về đặc điểm và văn hóa, không hề bị đe dọa bởi cạnh tranh toàn cầu, đã chứng tỏ là không thể thiếu cho sự thành công. Việc hiểu được vai trò mới và khác nhau của các quốc gia trong cạnh tranh sẽ là sẽ là nhiệm vụ chính chiếm phần lớn nội dung của những gì được trình bày sau đây.

PHẦN I

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2

LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TRONG NHỮNG NGÀNH CÔNG NGHIỆP TOÀN CẦU

Chính các doanh nghiệp, chứ không phải các quốc gia, phải cạnh tranh trong những thị trường quốc tế. Chúng ta cần phải hiểu được làm thế nào mà các doanh nghiệp có thể tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh để lý giải một quốc gia đóng vai trò gì trong quá trình đó[1]. Trong cạnh tranh quốc tế hiện đại, các doanh nghiệp không nên tự giới hạn mình chỉ trong khuôn khổ một quốc gia. Họ có thể cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu, trong đó các hoạt động được phân bố ở nhiều quốc gia. Chúng ta cần phải tập trung sự chú ý đặc biệt vào cách thức các chiến lược toàn cầu đóng góp cho lợi thế cạnh tranh, vì chúng đã định hình lại vai trò của quốc gia đặt trụ sở.

Tôi sẽ bắt đầu với những nguyên tắc cơ bản của chiến lược cạnh tranh. Có nhiều trong số những nguyên tắc là không thay đổi, dù cho cạnh tranh là nội địa hay quốc tế. Sau khi đã xây dựng nền tảng, tôi sẽ chuyển sang những phương pháp mà các doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh thông qua cạnh tranh toàn cầu. Những nguyên tắc của chiến lược sẽ xác định những thuộc tính nào của một quốc gia là phù hợp.

---

1. Mặc dù có nhiều điều về tất cả các chủ đề này đã được viết ra nhưng độc giả vẫn cần có một trình độ hiểu biết cơ bản để có cơ sở cho các chương tiếp theo. Lý thuyết của tôi về chiến lược cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh được trình bày đầy đủ nhất trong Porter (1980, 1985 và 1986). Những gì dưới đây chỉ được viết ngắn gọn từ lý thuyết đó và đưa thêm vào một vài yếu tố mới có liên quan đến một lý thuyết rộng hơn về động lực cạnh tranh.

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Đơn vị phân tích cơ bản để hiểu được cạnh tranh là ngành công nghiệp. Một ngành công nghiệp (dù là sản phẩm hay dịch vụ) bao gồm một nhóm các đối thủ cạnh tranh sản xuất ra hàng hóa hoặc dịch vụ để cạnh tranh trực tiếp với nhau [2]. Một ngành công nghiệp có đặc trưng chiến lược riêng biệt là một ngành có các sản phẩm trong đó các nguồn lợi thế cạnh tranh là tương tự nhau, ví dụ như ngành sản xuất máy fax, nhựa nhẹ, xe tải nặng, thiết bị đúc nhựa. Có thể có các ngành công nghiệp liên quan sản xuất ra các sản phẩm có chung khách hàng, công nghệ, hoặc kênh phân phối, nhưng chúng lại có những yêu cầu đặc thù về lợi thế cạnh tranh. Trong thực tế, việc phân chia ranh giới giữa các ngành phụ thuộc vào mức độ rộng hẹp trong cách phân chia. Nhiều cuộc thảo luận về cạnh tranh và thương mại quốc tế đã sử dụng những định nghĩa quá rộng về ngành công nghiệp như ngân hàng, hóa chất hay chế tạo máy móc. Đây không phải là cách phân loại ngành có ý nghĩa chiến lược bởi vì cả bản chất của cạnh tranh và các nguồn lợi thế cạnh tranh biến đổi rất khác nhau trong phạm vi những ngành này. Lấy ví dụ, chế tạo máy không phải là một ngành mà là hàng chục các ngành công nghiệp có tính chiến lược đặc thù như máy dệt, thiết bị chế biến cao su và máy in (tất cả các ngành này chúng tôi đã nghiên cứu), mỗi ngành lại có những yêu cầu đặc thù để có được sự thành công trong cạnh tranh.

Ngành công nghiệp là một đấu trường mà trong đó lợi thế cạnh tranh là chiến thắng hoặc thất bại. Các doanh nghiệp, thông qua chiến lược cạnh tranh, cố gắng xác định và xây dựng một phương pháp cạnh tranh trong ngành vừa mang lại lợi nhuận lại vừa bền vững. Không có một chiến lược cạnh tranh chung nào và chỉ có các chiến lược phù hợp với từng ngành cụ thể và phù hợp với những kỹ năng và tài sản của một doanh nghiệp thành công cụ thể.

Có hai mối quan tâm chính làm nền tảng cho sự lựa chọn một chiến lược cạnh tranh. Thứ nhất là *cấu trúc của ngành công nghiệp* mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh trong đó. Các ngành công nghiệp có sự khác nhau rõ ràng về tính chất cạnh tranh; và không phải mọi ngành đều mang lại những cơ

2. Những khái niệm này áp dụng với cả sản phẩm và dịch vụ. Tôi sẽ chỉ dùng thuật ngữ sản phẩm để tránh lặp lại.

hội để có lợi nhuận bền vững. Ví dụ, khả năng sinh lợi trong các ngành dược phẩm và mỹ phẩm là rất cao trong khi ngành may mặc và sắt thép lại không được như vậy. Mối quan tâm chính thứ hai trong một chiến lược là *định vị trong một ngành công nghiệp*. Một số vị trí có khả năng sinh lợi nhiều hơn các vị trí khác, bất kể khả năng sinh lời trung bình của ngành đó như thế nào.

Không một mối quan tâm riêng rẽ nào kể trên có đủ khả năng để dẫn dắt sự lựa chọn một chiến lược. Ví dụ như, một doanh nghiệp trong một ngành rất hấp dẫn vẫn có thể không có được mức lợi nhuận như mong muốn nếu như doanh nghiệp đó lựa chọn một vị thế cạnh tranh khiêm tốn [3]. Cả cấu trúc ngành công nghiệp và vị trí cạnh tranh đều rất năng động. Các ngành công nghiệp có thể trở nên hấp dẫn hơn (hoặc kém đi) theo thời gian, khi các rào cản thâm nhập hoặc những yếu tố của cấu trúc ngành thay đổi. Vị trị cạnh tranh phản ánh một cuộc chiến không ngừng giữa các đối thủ cạnh tranh.

Sức hấp dẫn của ngành và vị thế cạnh tranh đều có thể được định hình bởi một doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công không chỉ đối phó môi trường hoạt động mà còn cố gắng tác động lên nó để có lợi cho mình. Quả thực, chính những thay đổi trong cấu trúc ngành hoặc sự xuất hiện của những nền tảng lợi thế cạnh tranh mới đã nằm sau những sự chuyển dịch lớn về vị thế cạnh tranh. Lấy ví dụ, các doanh nghiệp Nhật Bản đứng đầu thế giới trong ngành sản xuất TV nhờ sự chuyển hướng sang các loại TV nhỏ gọn và việc thay thế đèn chân không bằng công nghệ bán dẫn. Các doanh nghiệp của một quốc gia chiếm chỗ các doanh nghiệp của một quốc gia khác trong cạnh tranh quốc tế khi họ ở một vị trí tốt hơn để nắm bắt được hoặc đối phó với những thay đổi như thế này.

PHÂN TÍCH CẤU TRÚC NGÀNH

Chiến lược cạnh tranh cần phải được phát triển từ một sự hiểu biết cặn kẽ về cấu trúc của ngành công nghiệp và sự thay đổi của nó. Trong bất kỳ ngành nào, bất kể là nội địa hay quốc tế, thì tính chất của cạnh tranh đều được thể hiện qua năm yếu tố: (1) mối đe dọa từ sự xuất hiện những đối thủ mới, (2) mối đe dọa

3. Quả thực, rào cản xâm nhập, điều khiển một ngành công nghiệp trở nên hấp dẫn đối với những đối thủ hiện tại, cũng tạo ra những khó khăn cho một doanh nghiệp mới thâm nhập muốn có một vị trí tốt.

từ những sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế, (3) khả năng mặc cả của bên cung cấp, (4) khả năng mặc cả của khách hàng và (5) sự ganh đua giữa các đối thủ hiện tại (xem Hình 2-1) [4].

Sức mạnh của năm yếu tố này khác nhau giữa các ngành và quyết định khả năng sinh lợi lâu dài của ngành. Ở những ngành mà năm yếu tố này là thuận lợi, ví dụ như ngành đồ uống nhẹ, máy tính lớn, xuất bản cơ sở dữ liệu, dược phẩm và mỹ phẩm, nhiều công ty thu được những khoản lợi nhuận hấp dẫn từ số vốn đã đầu tư. Ở các ngành mà áp lực từ một hay một số yếu tố này mạnh, như ngành cao su, nhôm, nhiều sản phẩm kim loại, chất bán dẫn, và máy tính nhỏ, có ít doanh nghiệp thu được nhiều lợi nhuận trong thời gian dài.

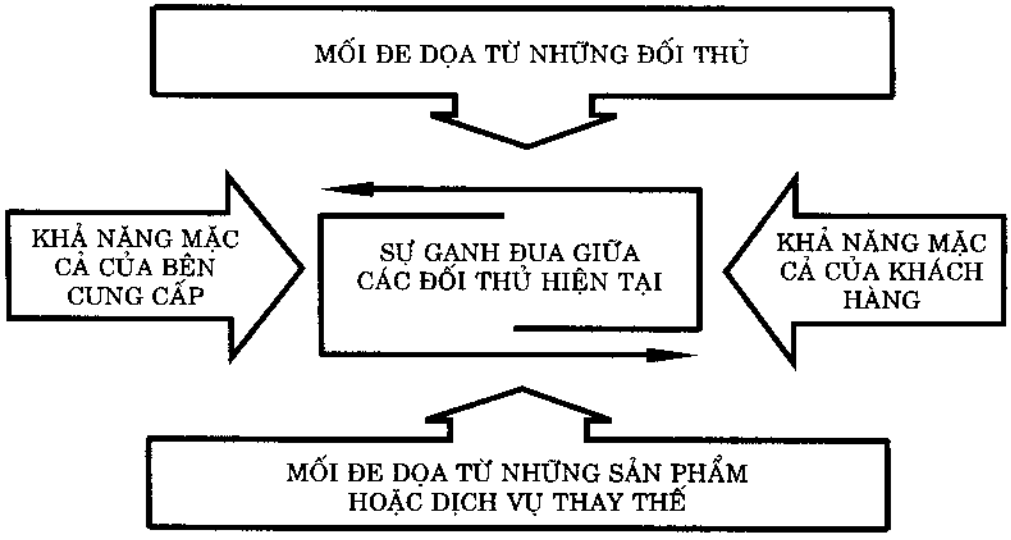
Năm yếu tố cạnh tranh quyết định khả năng sinh lợi của ngành vì chúng định hình các mức giá mà doanh nghiệp có thể bán, chi phí mà doanh nghiệp phải gánh, và mức đầu tư cần có để cạnh tranh trong ngành. Mối đe dọa từ những đối thủ mới giới hạn tiềm năng lợi nhuận chung của ngành vì những đối thủ mới mang lại khả năng mới và tìm kiếm thị phần, hạ thấp các khoản lợi nhuận. Các bên cung cấp hoặc bên mua hùng mạnh cũng đã hạ thấp mức lợi nhuận của chính họ. Sự ganh đua cạnh tranh quyết liệt làm giảm lợi nhuận do những khoản chi phí cho cạnh tranh cao hơn (ví dụ như quảng cáo, phụ phí bán hàng và hoạt động nghiên cứu & phát triển) hoặc do chuyển một phần lợi nhuận sang cho khách hàng dưới hình thức giá rẻ. Sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế giới hạn mức giá mà các đối thủ cạnh tranh có thể bán mà không gây ra sự thay thế và làm xói mòn doanh số của ngành.

Sức mạnh của mỗi yếu tố cạnh tranh phụ thuộc của *cấu trúc ngành*, hoặc các đặc điểm kỹ thuật và kinh tế cơ bản của một ngành. Ví dụ như, khả năng của bên mua phụ thuộc vào số lượng khách hàng, mức độ rủi ro doanh số với mỗi khách hàng và liệu một sản phẩm có chiếm một phần đáng kể trong chi phí của khách hàng, điều dẫn tới sự nhạy cảm về giá hay không [5]. Mối đe dọa thâm nhập phụ thuộc vào độ cao của các rào cản thâm nhập, ví dụ như sự trung thành với nhãn hàng, lợi thế nhờ quy mô kinh tế, và

4. Đối với nhiều loại hàng tiêu dùng và một vài sản phẩm công nghiệp, có cả khách hàng trực tiếp (ví dụ, người bán lẻ) và người sử dụng cuối (ví dụ, hộ gia đình). Sức mạnh mặc cả của khách hàng trực tiếp quyết định khả năng sinh lãi, nhưng sức mạnh của người sử dụng cuối có độ nhạy về giá tác động mạnh tới khách hàng trực tiếp.

5. Để biết thảo luận đầy đủ, xem Porter (1980).

Hình 2-1: Năm yếu tố cạnh tranh quyết định sự cạnh tranh trong ngành.



sự cần thiết phải thâm nhập vào các kênh phân phối.

Mọi ngành công nghiệp đều có đặc thù riêng và có một cấu trúc độc nhất. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các rào cản thâm nhập là rất cao vì cần có chi phí nghiên cứu và phát triển cố định lớn và lợi thế nhờ quy mô khi bán sản phẩm cho các bác sĩ. Các sản phẩm thay thế cho một loại thuốc hiệu quả được phát triển rất chậm và những khách hàng thường không nhạy cảm với giá cả. Các nhà cung cấp là phần lớn là những người bán nguyên vật liệu có rất ít quyền mặc cả. Cuối cùng là, có ít sự ganh đua và được tập trung không phải vào giảm giá khiến lợi nhuận của ngành giảm sút mà vào các biến số khác như nghiên cứu & phát triển, thứ có khuynh hướng mở rộng quy mô chung của ngành. Bằng sáng chế độc quyền cũng làm giảm cạnh tranh bằng cách bắt chước. Cấu trúc ngành dược phẩm rất thuận lợi thể thu lợi nhuận cao, giúp duy trì mức lợi nhuận bền vững từ đầu tư nằm trong số ngành công nghiệp chính có mức lợi nhuận cao nhất.

Cấu trúc ngành là tương đối ổn định nhưng có thể thay đổi theo thời gian khi ngành phát triển. Lấy ví dụ, sự hợp nhất các kênh phân phối diễn ra ở nhiều nước châu Âu làm tăng khả năng quyền lực của khách hàng. Những xu hướng của ngành có

ý nghĩa quan trọng nhất với chiến lược là những xu hướng tác động tới cấu trúc cơ sở. Các doanh nghiệp, thông qua chiến lược của mình, cũng có thể ảnh hưởng tới 5 yếu tố một cách tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ, việc đưa hệ thống thông tin máy tính vào ngành hàng không sẽ tăng các rào cản thâm nhập do phải cần đến các khoản đầu tư hàng trăm triệu đôla.

Cấu trúc ngành rất quan trọng trong cạnh tranh quốc tế vì một số lý do. Thứ nhất, nó tạo ra những đòi hỏi khác nhau để thành công trong các ngành công nghiệp khác nhau. Cạnh tranh trong một ngành bị phân mảnh như ngành may mặc đòi hỏi nhiều nguồn lực và kỹ năng khác với cạnh tranh trong ngành hàng không thương mại. Một số quốc gia có môi trường cạnh tranh tốt để cạnh tranh trong một số ngành hơn các quốc gia khác.

Thứ hai, các ngành công nghiệp có ý nghĩa quan trọng để có một mức sống cao thường là các ngành có sự hấp dẫn về cấu trúc. Các ngành công nghiệp có sự hấp dẫn về cấu trúc, với những rào cản thâm nhập bền vững ở những lĩnh vực như công nghệ, kỹ năng chuyên dụng, tiếp cận theo kênh và danh tiếng của nhãn hàng, thường có năng suất lao động cao và sẽ thu lại được những khoản lợi nhuận đầu tư hấp dẫn. Mức sống sẽ phụ thuộc vào khả năng thâm nhập của các doanh nghiệp ở một quốc gia vào những ngành có cấu trúc hấp dẫn. Sức hấp dẫn của một ngành không được biểu hiện một cách xác thực ở quy mô, mức tăng trưởng nhanh, hoặc tính chất mới mẻ của công nghệ, các thuộc tính thường được nhấn mạnh bởi những người điều hành hoặc các nhà hoạch định của chính phủ, mà ở cấu trúc của ngành. Vì tập trung thâm nhập vào các ngành có cấu trúc không hấp dẫn, những nước đang phát triển thường sử dụng kém hiệu quả các nguồn tài nguyên quốc gia quý hiếm.

Lý do cuối cùng giải thích vì sao cấu trúc ngành lại quan trọng trong cạnh tranh quốc tế là *sự thay đổi cấu trúc* tạo ra những cơ hội thực sự cho các đối thủ cạnh tranh từ một quốc gia thâm nhập vào những ngành mới. Ví dụ, các công ty sản xuất máy photocopy của Nhật Bản đã thách thức thành công sự thống trị của các công ty Mỹ (đáng chú ý là Xerox và IBM) nhờ việc chú trọng vào phân đoạn sản phẩm ít được quan tâm (máy photocopy loại nhỏ), sử dụng một cách tiếp cận mới đối với khách hàng (sử dụng các đại lý thay vì bán trực tiếp), thay đổi

quá trình sản xuất (sản xuất hàng loạt thay cho sản xuất từng đợt) và thay đổi phương pháp bán hàng (bán đứt thay vì cho thuê máy đắt tiền). Chiến lược mới đã hạ thấp các rào cản thâm nhập và vô hiệu hóa những lợi thế trước đó của người dẫn đầu thị trường. Cách thức môi trường của một quốc gia định hướng hoặc hoặc gây áp lực để các doanh nghiệp của quốc gia này nắm được và phản ứng lại với những thay đổi về cấu trúc có ý nghĩa quan trọng để hiểu được các hình mẫu thành công quốc tế.

ĐỊNH VỊ TRONG CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Bên cạnh việc đối phó với và tác động tới cấu trúc ngành, các doanh nghiệp phải lựa chọn được một vị trí trong ngành. Cách định vị thể hiện phương pháp tiếp cận tổng thể đối với cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ, trong ngành sản xuất chocolate, các doanh nghiệp của Mỹ (như Hershey và M&M/ Mars) cạnh tranh bằng cách sản xuất hàng loạt và marketing hàng loạt một số hạn chế các dòng sản phẩm thanh kẹo tiêu chuẩn hóa. Ngược lại, các doanh nghiệp của Thụy Sĩ (như Lindt và Sprungli và Tobler/Jacobs) chủ yếu bán những sản phẩm cao cấp với giá cao thông qua các kênh phân phối chuyên dụng và hạn chế hơn. Họ sản xuất ra hàng trăm sản phẩm khác nhau, sử dụng những nguyên liệu tốt nhất và sử dụng nhiều thời gian hơn để chế biến. Như ví dụ này đã minh họa, định vị liên quan tới toàn bộ phương pháp cạnh tranh của một doanh nghiệp, chứ không chỉ là sản phẩm của doanh nghiệp đó hay nhóm khách hàng mục tiêu.

Ở trái tim của định vị là *lợi thế cạnh tranh*. Về lâu dài, các doanh nghiệp chỉ đạt được thành công so với với những đối thủ của mình nếu họ sở hữu lợi thế cạnh tranh bền vững. Có hai kiểu lợi thế cạnh tranh cơ bản: *chi phí thấp* và *khác biệt hóa*. Chi phí thấp là khả năng của một doanh nghiệp thiết kế, sản xuất và đưa ra thị trường một sản phẩm tương đương hiệu quả hơn các đối thủ của mình. Ở những mức giá bằng hoặc gần bằng các đối thủ, chi phí thấp sẽ mang lại lợi nhuận lớn hơn. Ví dụ, các nhà sản xuất thép và chất bán dẫn của Hàn Quốc đã sử dụng chiến lược này trước những đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Họ sản xuất ra các sản phẩm tương đương với mức chi phí rất thấp, sử dụng lực lượng nhân công giá rẻ nhưng có năng suất lao động cao và công nghệ hiện đại được mua hoặc cấp phép từ các nhà cung cấp nước ngoài.

Khác biệt hóa là khả năng mang đến cho khách hàng giá trị độc nhất và tốt hơn trên phương diện chất lượng sản phẩm, tính năng đặc biệt hoặc dịch vụ sau bán hàng. Ví dụ, các nhà sản xuất công cụ máy của Đức cạnh tranh bằng những chiến lược khác biệt hóa bao gồm hiệu suất sản phẩm cao, đáng tin cậy và dịch vụ nhanh chóng, thuận lợi. Khác biệt hóa cho phép một doanh nghiệp bán được một mức giá cao, dẫn tới khả năng sinh lợi lớn với chi phí tương đương các đối thủ cạnh tranh.

Cả hai kiểu lợi thế cạnh tranh đều mang lại năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Một doanh nghiệp chi phí thấp sản xuất ra một sản lượng nhất định, sử dụng ít đầu vào hơn so với các đối thủ. Doanh nghiệp khác biệt hóa thu được lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm cao hơn các đối thủ của mình. Do đó, lợi thế cạnh tranh có liên quan trực tiếp nền tảng của thu nhập quốc dân.

Không hẳn là không thể được, nhưng thật khó để có thể vừa là một doanh nghiệp chi phí thấp lại vừa có đặc trưng khác biệt so với các đối thủ [6]. Đạt được cả hai điều đó thật khó khăn vì, trong hầu hết các trường hợp, việc đưa ra được chất lượng hay dịch vụ đặc trưng luôn tốn kém hơn nhiều so với chỉ cung cấp sản phẩm tương tự như những đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp có thể cải tiến công nghệ hoặc phương pháp theo những cách vừa giảm được chi phí lại vừa nâng cao được đặc trưng khác biệt. Tuy nhiên, về lâu dài, các đối thủ cạnh tranh sẽ bắt chước và buộc các doanh nghiệp phải lựa chọn để chú trọng vào một loại lợi thế nào đó.

Tuy vậy, bất kỳ một chiến lược thành công nào cũng phải rất chú trọng tới cả hai kiểu lợi thế trong khi vẫn duy trì sự cam kết rõ ràng vào một kiểu lợi thế. Một nhà sản xuất có chi phí thấp phải đưa ra được dịch vụ và chất lượng ở mức chấp nhận được để tránh vô hiệu hóa lợi thế về chi phí của chính mình thông qua những mức giá chiết khấu, trong khi mức chi phí của một nhà sản xuất có đặc trưng khác biệt không nên quá cao so với các đối thủ đến mức chiếm hết lợi nhuận nhờ giá bán cao hơn.

Một biến số quan trọng khác trong việc định vị là *phạm vi cạnh tranh*, hay khoảng mục tiêu của doanh nghiệp trong ngành. Một doanh nghiệp phải lựa chọn dải sản phẩm mà doanh nghiệp này sẽ sản xuất, các kênh phân phối sẽ sử dụng,

6. Các điều kiện được mô tả trong Porter (1985), Chương 1.

những đối tượng khách hàng sẽ phục vụ, khu vực địa lý sẽ bán sản phẩm và những ngành công nghiệp có liên quan mà doanh nghiệp này cũng sẽ tham gia cạnh tranh.

Một lý do khiến phạm vi cạnh tranh trở nên quan trọng là bởi vì các ngành công nghiệp bị phân đoạn. Ở hầu hết các ngành, có rất nhiều loại sản phẩm khác nhau, nhiều kênh phân phối và một vài đối tượng khách hàng khác nhau. Các phân đoạn rất quan trọng vì chúng thường có những nhu cầu khác nhau; một loại áo sơ mi đơn giản không được quảng cáo và một loại sơ mi được thiết kế công phu đều là áo sơ mi, nhưng được bán cho các khách hàng với những tiêu chí mua hàng rất khác nhau. Để phục vụ những phân đoạn khác nhau đòi hỏi những chiến lược khác nhau và cần tới những khả năng khác nhau. Vậy nên, những nguồn lợi thế cạnh tranh thường khá khác nhau ở các phân đoạn khác nhau, cho dù chúng thuộc cùng một ngành [7]. Thường thì các doanh nghiệp từ một quốc gia đạt được thành công trong một phân đoạn của ngành (Đài Loan với giày dép da giá rẻ) trong khi các doanh nghiệp từ một quốc gia khác lại thành công trong phân đoạn khác (Ý với giày dép da thời trang).

Phạm vi cạnh tranh cũng rất quan trọng bởi vì các doanh nghiệp đôi khi có được lợi thế cạnh tranh từ bề rộng của mục tiêu thông qua cạnh tranh toàn cầu hoặc từ việc khai thác các mối quan hệ qua lại bằng cách cạnh tranh trong những ngành công nghiệp có liên quan. Ví dụ, hãng Sony có được những lợi thế quan trọng từ việc chia sẻ nhãn hiệu, các kênh phân phối và những kỹ năng chuyên môn của mình trong hàng loạt các sản phẩm điện tử trên cơ sở toàn cầu. Các mối quan hệ qua lại giữa những ngành công nghiệp riêng biệt nảy sinh từ khả năng chia sẻ các hoạt động hoặc kỹ năng quan trọng trong cạnh tranh ở những ngành đó. Tôi sẽ khảo sát những nguồn lợi thế cạnh tranh từ việc cạnh tranh toàn cầu ở dưới đây.

---

7. Sự khác biệt giữa một phân đoạn và một ngành đôi khi chỉ là vấn đề mức độ và dẫn tới những thảo luận không ngừng giữa những nhà quản lý. Vấn đề chủ yếu, mà các doanh nghiệp không nên bỏ qua, đó là lợi thế cạnh tranh. Định nghĩa về ngành công nghiệp và phân đoạn phù hợp nhấn mạnh những khác biệt trong các nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Khi không rõ cách phân biệt, tốt nhất là chọn những định nghĩa hẹp về ngành và phân đoạn mặc dù khi xây dựng chiến lược phải chú ý mối quan hệ qua lại với các phân đoạn và ngành khác.
Một cách kiểm tra định nghĩa phù hợp là hành động của đối thủ. Nơi nào không có đối thủ từ một phân đoạn lấn lên đối thủ trong những phân đoạn khác thì phân đoạn đó có thể có đủ các nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh khác nhau để hình thành nên một ngành công nghiệp khác biệt có tính chiến lược.

Các doanh nghiệp trong cùng một ngành có thể lựa chọn những phạm vi cạnh tranh khác nhau. Thực vậy, những khác biệt như thế này thường thấy ở các doanh nghiệp từ nhiều quốc gia khác nhau. Sự lựa chọn cơ bản nhất là giữa một phạm vi cạnh tranh rộng và tập trung vào một phân đoạn cụ thể. Ví dụ, trong ngành sản xuất máy đóng gói, các doanh nghiệp của Đức cung cấp nhiều dòng sản phẩm rộng trong khi các doanh nghiệp của Ý lại có xu hướng chú trọng vào những phân đoạn chuyên biệt dành cho người sử dụng cuối. Trong ngành chế tạo xe hơi, các hãng hàng đầu của Nhật và Mỹ có nhiều dòng sản phẩm, còn các hãng BMW và Daimler-Benz (của Đức) lại tập trung vào dòng xe sang trọng và các hãng Huyndai và Daewoo (của Hàn Quốc) lại chú trọng vào xe bình thường và xe nhỏ [8].

Kiểu lợi thế và phạm vi lợi thế có thể kết hợp lại thành một khái niệm gọi là *các chiến lược phổ thông*, hay các phương pháp khác nhau để có kết quả vượt trội trong một ngành. Từng chiến lược nguyên mẫu này, được minh họa ở Hình 2-2, thể hiện một quan niệm khác nhau về cơ bản về cách thức cạnh tranh. Ví dụ, trong ngành đóng tàu, các doanh nghiệp của Nhật Bản thực hiện chiến lược khác biệt hóa, chào bán nhiều loại tàu chất lượng cao với mức giá cao. Các hãng đóng tàu Hàn Quốc lại theo đuổi chiến lược chi phí thấp, cũng chào bán nhiều loại tàu nhưng không có chất lượng ưu việt. Tuy nhiên, các hãng của Hàn Quốc có thể sản xuất với chi phí thấp hơn các hãng Nhật Bản. Các hãng đóng tàu thành công ở khu vực Scandinavia theo đuổi chiến lược *khác biệt hóa trọng điểm*, tập trung vào những loại tàu chuyên dụng như tàu phá băng và du thuyền với công nghệ chuyên dụng để bán được với mức giá cao nhằm bù đắp vào chi phí nhân công cao hơn tại khu vực Scandinavia. Cuối cùng, các hãng đóng tàu của Trung Quốc (*chi phí thấp trọng điểm*) là các đối thủ mới nổi trong ngành đóng tàu, chào bán những loại tàu khá đơn giản với mức chi phí (và giá bán) thậm chí còn thấp hơn các hãng của Hàn Quốc.

8. Có một số sự khác biệt phổ biến (nhưng không có tính toàn cầu) khi lựa chọn phạm vi trong nhiều ngành công nghiệp. Các công ty của Mỹ, Thụy Điển, Nhật Bản và Đức có xu hướng chào bán những dòng sản phẩm tương đối rộng, trong khi các công ty của Hàn Quốc, Thụy Sĩ và Ý lại tập trung vào những phân đoạn. Những hãng của Nhật Bản, bên cạnh việc chào bán các dòng sản phẩm rộng, còn có xu hướng cạnh tranh trong một loạt nhiều ngành công nghiệp có liên quan. Những khác biệt về phạm vi này tôi sẽ khảo sát tỉ mỉ trong các chương sau. Chúng liên quan tới những hình mẫu thành công quốc gia trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

Các chiến lược phổ thông cho thấy rõ ràng rằng không có một kiểu chiến lược nào có thể phù hợp với mọi ngành công nghiệp. Quả thực, những chiến lược khác nhau có thể cùng tồn tại thành công trong nhiều ngành. Mặc dù cấu trúc ngành hạn chế nhiều lựa chọn chiến lược, tôi chưa thấy một ngành nào trong đó chỉ có một chiến lược thành công. Cũng có thể có nhiều biến thể khác nhau của cùng một chiến lược, bao gồm những cách khác biệt hóa hoặc tập trung trọng điểm khác nhau.

Nền tảng của khái niệm các chiến lược phổ thông là việc lợi thế cạnh tranh chính là trái tim của bất kỳ chiến lược nào và

Hình 2-2: Các chiến lược phổ thông

		LỢI THẾ CẠNH TRANH	
		Chi phí thấp	Khác biệt hóa
PHẠM VI CẠNH TRANH	Mục tiêu rộng	**Chi phí thấp**	**Khác biệt hóa**
	Mục tiêu hẹp	**Chi phí thấp trọng điểm**	**Khác biệt hóa trọng điểm**

để đạt được lợi thế đòi hỏi một doanh nghiệp phải có những sự lựa chọn. Nếu một doanh nghiệp muốn có lợi thế, doanh nghiệp đó phải lựa chọn giành lấy một kiểu lợi thế cạnh tranh và một phạm vi mà họ có thể giành được lợi thế đó.

Sai lầm chiến lược tồi tệ nhất là *lửng lơ giữa các chiến lược*, hoặc cố gắng theo đuổi tất cả các chiến lược cùng một lúc. Điều này khiến cho chiến lược trở nên tầm thường hóa và hiệu suất chỉ ở dưới mức trung bình, bởi vì theo đuổi tất cả các chiến lược cùng một lúc có nghĩa là doanh nghiệp đó không có khả năng để hoàn thành bất kỳ chiến lược nào vì những mâu thuẫn vốn có của chúng. Ngành đóng tàu cũng minh họa cho vấn đề này. Các hãng đóng tàu của Anh và Tây Ban Nha đã bị suy yếu bởi vì chi phí của họ cao hơn các hãng của Hàn Quốc, thiếu đặc trưng khác biệt so với người Nhật và không xác định được những phân đoạn cụ thể (ví dụ như các hãng của Phần Lan với tàu phá băng) mà ở đó họ có thể giành được lợi thế cạnh tranh trong một đấu trường hẹp hơn. Họ không có bất kỳ một lợi thế cạnh

tranh nào và tồn tại được chủ yếu nhờ vào các đơn đặt hàng hạn chế của chính phủ.

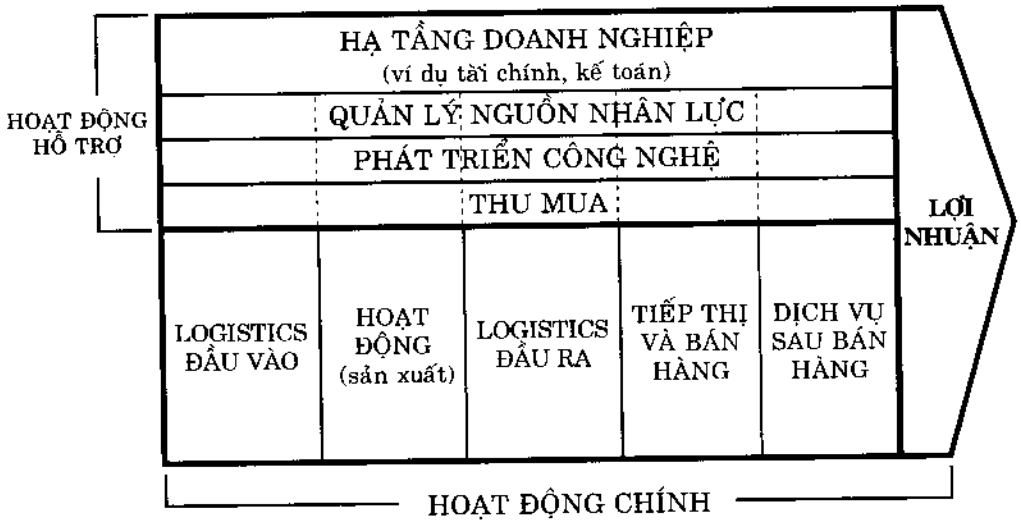
NHỮNG NGUỒN LỢI THẾ CẠNH TRANH

Lợi thế cạnh tranh có được từ cách mà cách doanh nghiệp tổ chức và thực hiện những hoạt động cụ thể. Các hoạt động của bất kỳ một doanh nghiệp nào có thể được chia thành nhiều loại như những người bán hàng thực hiện các cuộc gọi chào hàng, nhân viên kỹ thuật tiến hành sửa chữa, các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm thiết kế sản phẩm hoặc xây dựng quy trình sản xuất và các thủ quỹ thì đi huy động vốn.

Các doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng của mình thông qua việc thực hiện những hoạt động này. Giá trị cuối cùng mà một doanh nghiệp tạo ra được đo bằng số tiền khách hàng sẵn sàng trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ của nó. Một doanh nghiệp sẽ có lợi nhuận nếu giá trị này cao hơn tổng chi phí thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết. Để giành lấy lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ, một doanh nghiệp hoặc phải mang đến cho khách hàng giá trị tương đương lại nhưng thực hiện các hoạt động hiệu quả hơn các đối thủ của mình (chi phí thấp), hoặc tiến hành các hoạt động theo một cách riêng để tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng và bán được mức giá bán cao (khác biệt hóa).

Các hoạt động được tiến hành để cạnh tranh trong một ngành công nghiệp cụ thể có thể được nhóm thành những loại như trong Hình 2-3, theo cái mà tôi gọi là chuỗi giá trị. Tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị góp phần tạo nên giá trị khách hàng. Các hoạt động có thể được phân chia thành những loại liên quan tới quá trình sản xuất, tiếp thị, giao hàng và dịch vụ của sản phẩm (các hoạt động chính) và những loại cung cấp nguyên liệu đầu vào, công nghệ, nguồn nhân lực hoặc các chức năng hạ tầng chung để hỗ trợ các hoạt động khác (các hoạt động hỗ trợ). Mọi hoạt động đều sử dụng đến nguyên liệu đầu vào, nguồn nhân lực, một số sự kết hợp công nghệ và sử dụng hạ tầng của doanh nghiệp như quản lý chung và tài chính.

Chiến lược chỉ dẫn cách mà một doanh nghiệp tiến hành các hoạt động cụ thể và tổ chức toàn bộ chuỗi giá trị của mình. Các hoạt động có tầm quan trọng khác nhau đối với lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp khác nhau. Trong ngành sản xuất máy in, phát triển công nghệ, lắp ráp và dịch vụ sau



Hình 2-3: Chuỗi giá trị

bán hàng là những yếu tố cần thiết để dẫn đến thành công. Ở ngành sản xuất chất tẩy rửa, quảng cáo có tính quyết định trong khi sản xuất lại không quá phức tạp và không có dịch vụ sau bán hàng.

Các doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh bằng cách sáng tạo những cách thức thực hiện hoạt động mới, sử dụng những quy trình sản xuất mới, công nghệ mới và các đầu vào khác biệt. Hãng Makita (Nhật Bản) đã nổi lên như một đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong ngành công cụ điện vì đây nó là hãng đầu tiên những vật liệu mới, rẻ hơn để sản xuất các bộ phận của công cụ và là hãng đầu tiên sản xuất các sản phẩm chuẩn hóa trong một nhà máy duy nhất và bán ra toàn cầu. Các hãng chocolate của Thụy Sĩ nổi lên bằng cách đi tiên phong trong việc sử dụng những công thức sản phẩm mới (trong đó có chocolate sữa) và sử dụng các quy trình chế biến mới như conging (khuấy liên tục) giúp nâng cao đáng kể chất lượng sản phẩm.

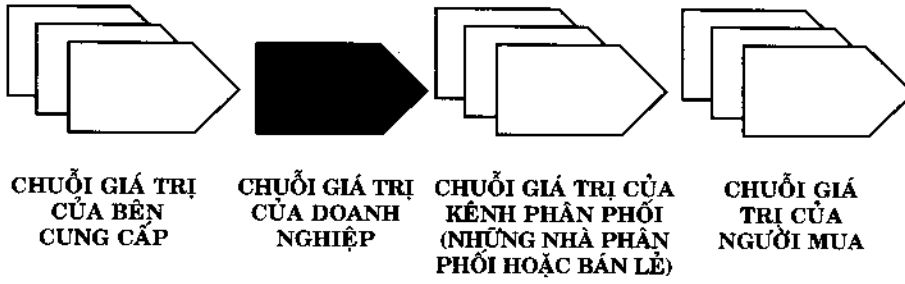
Một doanh nghiệp không chỉ là một phép tính tổng các hoạt động của nó. Chuỗi giá trị của một doanh nghiệp là một hệ thống hay mạng lưới các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau, được nối với nhau bằng *những liên kết*. Những liên kết này xuất hiện khi việc thực hiện một hoạt động ảnh hưởng tới chi phí và tính hiệu

quả của các hoạt động khác. Các liên kết thường tạo ra những sự đánh đổi trong việc tiến hành các hoạt động khác nhau, và vì thế cần phải tối ưu hóa các hoạt động. Chẳng hạn, thiết kế sản phẩm càng tốn kém, linh kiện của sản phẩm càng đắt tiền và kiểm tra sản phẩm càng cẩn thận thì càng có thể giảm được chi phí dịch vụ sau bán hàng. Một doanh nghiệp phải giải quyết những sự đánh đổi này, phù hợp với chiến lược của mình, để có được lợi thế cạnh tranh.

Các liên kết thường đòi hỏi những hoạt động phải được phối hợp với nhau. Giao hàng đúng hẹn đòi hỏi hoạt động sản xuất, xuất kho sản phẩm và các hoạt động dịch vụ như lắp đặt cần phải hoạt động nhịp nhàng với nhau. Một sự phối hợp tốt cho phép giao hàng đúng hẹn mà không tốn nhiều chi phí lưu kho. Các hoạt động liên kết phối hợp giúp giảm chi phí giao dịch, mang lại thông tin tốt hơn cho mục tiêu quản lý và thay thế các hoạt động tốn nhiều chi phí bằng những hoạt động ít tốn kém hơn. Các hoạt động liên kết phối hợp cũng là một cách quan trọng để giảm tổng số thời gian cần thiết thực hiện, điều ngày càng quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, có thể tiết kiệm được nhiều thời gian thông qua sự phối hợp trong khâu thiết kế và giới thiệu các sản phẩm mới và trong khâu xử lí đơn đặt hàng và giao hàng.

Việc quản lý thận trọng những liên kết có thể là một nguồn quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh. Nhiều liên kết là không rõ ràng và các đối thủ cạnh tranh thường gặp nhiều khó khăn để có thể nhận thấy được. Để giành được lợi ích từ các liên kết đòi hỏi vừa phải có sự phối hợp tổ chức phức tạp lại vừa có cách giải quyết những sự đánh đổi khó khăn trong các tuyến tổ chức, một việc làm khó khăn. Các doanh nghiệp của Nhật là những người rất giỏi trong việc quản lý những liên kết; họ phổ biến các quy phạm như sử dụng các bước chồng nhau trong quá trình phát triển sản phẩm để giảm thời gian sản xuất và phát triển, cũng như kiểm tra cẩn thận hơn để giảm chi phí dịch vụ sau bán hàng.

Để giành được lợi thế cạnh tranh đòi hỏi chuỗi giá trị của một doanh nghiệp phải được quản lý như là một hệ thống hơn là một tập hợp các bộ phận rời rạc. Việc định hình lại một chuỗi giá trị, bằng cách phân bố, sắp xếp và phân loại lại hay thậm chí là loại bỏ các hoạt động thường là gốc rễ của một sự cải thiện lớn về vị trí cạnh tranh. Một ví dụ rõ ràng nhất là



Hình 2-4: Hệ thống giá trị

trong ngành thiết bị, nơi các hãng của Ý đã thay đổi sản xuất và khai thác kênh phân phối hoàn toàn mới để trở thành nhà xuất khẩu hàng đầu thế giới trong những năm 1960 và 1970. Trong ngành sản xuất máy ảnh, các hãng của Nhật đứng đầu thế giới bằng cách đồng thời thương mại hóa công nghệ thấu kính phản xạ đơn, thay đổi quá trình sản xuất sang sản xuất tự động hóa hàng loạt và đi tiên phong trong việc bán hàng số lớn.

Chuỗi giá trị để cạnh tranh của một công ty trong một ngành cụ thể được gắn vào một dòng chảy các hoạt động lớn hơn mà tôi đặt tên là *hệ thống giá trị* (xem Hình 2-4). Hệ thống giá trị bao gồm các nhà cung cấp, những người cung cấp đầu vào (như nguyên liệu thô, linh kiện hợp thành, máy móc và dịch vụ) cho chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Trên con đường đi tới người mua cuối cùng, sản phẩm của một doanh nghiệp thường đi qua những chuỗi giá trị của các kênh phân phối. Cuối cùng, các sản phẩm này lại trở thành đầu vào trong chuỗi giá trị của những khách hàng, những người mua sản phẩm để thực hiện các hoạt động của chính họ.

Lợi thế cạnh tranh ngày càng phụ thuộc vào cách một công ty quản lý toàn bộ hệ thống này. Những liên kết không chỉ kết nối các hoạt động bên trong một công ty mà còn tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa một doanh nghiệp với các nhà cung cấp và kênh phân phối của nó. Một doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách tối ưu hóa hoặc phối hợp những liên kết với bên ngoài tốt hơn. Ví dụ như, việc giao hàng nhanh và đúng hẹn của bên cung cấp (một quy phạm hiện giờ được gọi phổ biến là *kanban* theo tiếng Nhật) có thể giảm chi phí mua bán của một doanh nghiệp và giảm mức độ lưu kho cần có. Nhưng những cơ hội tiết kiệm thông qua sự phối hợp với các nhà cung cấp và

kênh phân phối không chỉ ở khâu hậu cần và xử lí đơn đặt hàng mà còn bao gồm nghiên cứu & phát triển, dịch vụ sau bán hàng và nhiều hoạt động khác. Một doanh nghiệp, các nhà cung cấp và kênh phân phối của nó đều có thể hưởng lợi từ việc nhận ra và khai thác tốt hơn những liên kết này [9]. Khả năng của những doanh nghiệp thuộc một quốc gia khai thác các liên kết với những khách hàng và nhà cung cấp ở nước đó sẽ rất quan trọng để giải thích vị thế cạnh tranh của một quốc gia trong một ngành công nghiệp.

Chuỗi giá trị cung cấp một công cụ để hiểu rõ những nguồn tạo nên lợi thế chi phí [10]. Vị thế chi phí của một doanh nghiệp là tổng hợp các chi phí để tiến hành tất cả các hoạt động cần thiết so với với những đối thủ và lợi thế chi phí có thể xuất hiện ở bất kỳ hoạt động nào. Nhiều nhà quản lý hiểu chi phí quá hạn hẹp và chỉ tập trung vào khâu sản xuất. Tuy nhiên, những doanh nghiệp thành công về chi phí cũng thường là những nhà phát triển sản phẩm chi phí thấp, những nhà tiếp thị chi phí thấp và những nhà cung cấp dịch vụ chi phí thấp. Họ có được lợi thế chi phí trong toàn bộ chuỗi giá trị. Để giành được lợi thế chi phí cũng thường đòi hỏi tối ưu hóa các liên kết giữa những hoạt động cũng như phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp và kênh phân phối.

Chuỗi giá trị cũng bộc lộ những nguồn tạo nên đặc trưng khác biệt. Một doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng của mình (và từ đó tạo ra đặc trưng có ý nghĩa) nếu nó giảm mức chi phí của khách hàng phải trả hoặc nâng cao hiệu quả của khách hàng theo những cách mà khách hàng không thể có được nếu mua hàng từ các đối thủ. Đặc trưng khác biệt, về cơ bản, có được từ cách mà sản phẩm của một doanh nghiệp, các dịch vụ liên quan và các hoạt động khác tác động lên các hoạt động của

9. Những liên kết này, mặc dù gợi lên một nhu cầu về sự điều phối với các nhà cung cấp và kênh phân phối, nhưng không thay đổi một sự thực rằng một doanh nghiệp phải tiến hành thỏa thuận với các bên về việc phân chia lợi nhuận như thế nào. Đạt được sự điều phối không ngăn chặn được khó khăn khi thỏa thuận; trên thực tế, một phần khó khăn khi thỏa thuận là thuyết phục các nhà cung cấp và kênh phân phối thay đổi những hoạt động để đạt được sự điều phối lớn hơn. Ngược lại với sự quyết đoán thông thường, các công ty Nhật Bản, vốn được biết đến với các mối quan hệ hợp tác với nhà cung cấp, lại duy trì nhiều nhà cung cấp đối với các nguyên liệu đầu vào quan trọng và tiến hành thỏa thuận liên tục. Các nhà cung cấp cho những công ty Nhật Bản hàng đầu thường thu được ít lợi nhuận hơn so với các công ty đó.

10. Tôi thảo luận những yếu tố quyết định về chi phí của cấu trúc liên quan tới các đối thủ, cái mà tôi gọi là lực phát động chi phí, trong Porter (1985), Chương 3.

khách hàng. Có nhiều mối liên hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng, mỗi mối liên hệ thể hiện một nguồn tạo nên đặc trưng khác biệt tiềm năng. Điều nhận thấy rõ ràng nhất là tác động của chính sản phẩm của doanh nghiệp đối với hoạt động của khách hàng sử dụng sản phẩm; ví dụ, một máy tính được khách hàng sử dụng để xử lý đơn đặt hàng hoặc chất tẩy rửa được sử dụng trong giặt quần áo. Tạo ra giá trị ở cấp độ này được gọi là khác biệt hóa cấp 1. Nhưng hầu như tất cả các sản phẩm có những ảnh hưởng phức tạp hơn đối với khách hàng. Ví dụ, một bộ phận được lắp vào sản phẩm của một khách hàng cần phải được đưa vào kho hàng và được sửa chữa như một phần trong sản phẩm của khách hàng nếu nó bị hỏng. Mỗi một tác động của sản phẩm gián tiếp hơn này mang đến thêm nhiều cơ hội khác biệt hóa. Ngoài ra, gần như bất kỳ một hoạt động khác nào của doanh nghiệp cũng có thể tác động tới khách hàng. Ví dụ, nhóm kỹ sư của bên cung cấp có thể giúp đỡ trong việc thiết kế sản phẩm của bên cung cấp cho phù hợp với thành sản phẩm của khách hàng. Những mối quan hệ ở cấp cao hơn như thế này giữa một doanh nghiệp và khách hàng của nó là những nguồn bổ sung thêm đầy tiềm năng để tạo nên đặc trưng khác biệt.

Những cơ sở khác nhau cho khác biệt hóa ở trong những ngành công nghiệp khác nhau sẽ chứng tỏ tầm quan trọng của mình đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia. Có những sự khác biệt có tính hệ thống trong các kiểu quan hệ khách hàng, trong đó các doanh nghiệp từ một nước cụ thể tỏ ra trội hơn doanh nghiệp từ các nước khác. Các doanh nghiệp của Thụy Điển, Đức và Thụy Sĩ thường đạt được thành công trong những ngành yêu cầu có sự hợp tác chặt chẽ với khách hàng và những nhu cầu về dịch vụ sau bán hàng là đáng kể. Trong khi đó, các doanh nghiệp của Nhật Bản và Mỹ lại thành công đối với những sản phẩm được chuẩn hóa hơn.

Chuỗi giá trị mang lại một cái nhìn sâu hơn không chỉ về các kiểu lợi thế cạnh tranh mà còn về vai trò của phạm vi cạnh tranh trong việc giành được lợi thế cạnh tranh. Phạm vi rất quan trọng vì nó định hình bản chất các hoạt động của một doanh nghiệp, cách thức mà chúng được tiến hành và cách cấu hình chuỗi giá trị. Ví dụ, bằng cách lựa chọn một phân đoạn mục tiêu hẹp, một doanh nghiệp có thể điều chỉnh từng hoạt động của mình để thật sự phù hợp với các nhu cầu của phân đoạn và có khả năng có được mức chi phí thấp hơn hoặc đặc trưng khác biệt

so với những đối thủ có phạm vi rộng hơn. Ngược lại, phạm vi rộng cũng có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh nếu doanh nghiệp có thể chia sẻ các hoạt động của mình trên nhiều phân đoạn của ngành hoặc thậm chí là khi cạnh tranh trong những ngành công nghiệp liên quan. Ví dụ, các hãng hóa chất của Đức như BASF, Bayer và Hoechst cạnh tranh trong nhiều ngành về sản phẩm hóa chất nhưng sử dụng những lực lượng bán hàng chung và trang thiết bị sản xuất chung trong nhiều nhóm sản phẩm. Tương tự, các nhà sản xuất đồ điện tử dân dụng của Nhật như Sony, Matsushita và Toshiba có được những lợi thế từ việc cạnh tranh trong các ngành liên quan như sản xuất TV, thiết bị audio và đầu máy video. Những hãng này sử dụng cùng một nhãn hiệu và mạng lưới tiếp thị quốc tế, nắm lấy lợi thế của những công nghệ xử lý, sản phẩm chung và mua hàng chung.

Một lý do đáng chú ý giải thích vì sao các doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh là việc họ chọn một phạm vi khác so với những đối thủ, bằng việc tập trung vào một phân đoạn khác, thay đổi bề rộng địa lý hoặc kết hợp các sản phẩm của những ngành công nghiệp có liên quan. Ví dụ, các nhà sản xuất máy trợ thính của Thụy Sĩ tập trung vào các sản phẩm có độ khuếch đại cao dành cho những người mắc các bệnh về thính giác nặng, giành được ưu thế hơn hẳn so với các đối thủ kém tập trung hơn của Đan Mạch và Mỹ. Việc trở thành một trong những hãng đầu tiên tham gia cạnh tranh toàn cầu so với những đối thủ trong nước vẫn còn đang tập trung vào thị trường nội địa cũng là một cách phổ biến khác để có lợi thế cạnh tranh. Quốc gia đặt trụ sở đóng một vai trò quan trọng vào sự hình thành những khác biệt về phạm vi này.

TẠO RA LỢI THẾ

Các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh qua việc nhận thức và khám phá ra những cách thức mới và tốt hơn để cạnh tranh trong một ngành công nghiệp và đưa chúng ra thị trường [11], điều đó cuối cùng có hình thức là một hành vi đổi mới. *Sự đổi mới* ở đây được định nghĩa rộng, bao gồm cả những cải tiến về

11. Chỉ đơn thuần bắt chước các đối thủ và lợi thế dựa vào nhân công và nguyên liệu thô giá rẻ, một chiến lược mà các doanh nghiệp từ các quốc gia đang phát triển thường sử dụng, có tính khả thi trong những ngành công nghiệp và phân đoạn công nghiệp ít phức tạp nhưng khó có thể duy trì và cũng không có một nền tảng phát triển kinh tế vượt quá một mức độ nhất định.

công nghệ và những phương pháp hoặc cách thức tốt hơn để tiến hành công việc. Nó có thể được thể hiện bằng những thay đổi trong sản phẩm, thay đổi quá trình sản xuất, những phương pháp tiếp thị mới, những hình thức phân phối mới và những khái niệm về phạm vi mới [12]. Những công ty đổi mới không chỉ phản ứng với khả năng thay đổi mà còn buộc nó diễn ra nhanh hơn. Trên thực tế, hầu hết những đổi mới chỉ là những cải tiến dần dần chứ không mang tính cách mạng. Nó phụ thuộc nhiều vào việc tích lũy dần những hiểu biết và tiến bộ nhỏ hơn là vào những đột phá về công nghệ quan trọng. Nó thường là những ý tưởng không phải là "mới" nhưng chưa bao giờ được đeo đuổi một cách quyết liệt. Nó có được từ sự học hỏi tổ chức ngang với từ hoạt động nghiên cứu & phát triển chính thức. Nó luôn liên quan tới sự đầu tư vào phát triển kỹ năng và kiến thức, và tới những tài sản hữu hình và nỗ lực tiếp thị.

Những sự đổi mới thay đổi lợi thế cạnh tranh khi các đối thủ hoặc là thất bại trong việc nắm được cách thức cạnh tranh mới, hoặc không hào hứng; hoặc không thể phản ứng lại. Điều này có thể là kết quả do nhiều nguyên nhân, trong đó có sự tự mãn, tính trì trệ, không linh hoạt hoặc tài sản chuyên dụng, hoặc lẫn lộn động cơ. Ví dụ, các hãng đồng hồ Thụy Sĩ có động cơ lẫn lộn khi đối phó loại đồng hồ giá rẻ, dùng một lần của hãng Timex (Mỹ), vì lo ngại sẽ làm hỏng hình ảnh về chất lượng và sự chính xác của đồng hồ Thụy Sĩ. Họ cũng có trang thiết bị sản xuất không phù hợp với việc sản xuất hàng loạt các loại đồng hồ giá rẻ. Tuy nhiên, nếu không có một phương pháp cạnh tranh mới thì người thách thức trên thị trường sẽ khó có được thành công. Nếu người đổi mới không thay đổi tính chất cạnh tranh thì sự trả đũa của các hãng dẫn dầu thị trường sẽ luôn mạnh mẽ và hiệu quả.

Ở các thị trường quốc tế, những sự đổi mới mang lại lợi thế cạnh tranh có thể lường trước được cả các nhu cầu trong nước và ngoài nước. Ví dụ, khi mà mối quan tâm của quốc tế đối với độ an toàn của sản phẩm tăng cao, các hãng của Thụy Điển như Volvo, Atlas Copco và AGA đã thành công nhờ trở thành những hãng đầu tiên dự đoán được cơ hội thị trường trong khu vực này.

---

12. Một sự đổi mới theo cách nói của tôi là một cách thức mới để làm các công việc (một số tác giả gọi là phát minh) được thương mại hóa. Quá trình đổi mới không thể bị tách ra khỏi bối cảnh chiến lược và cạnh tranh của một doanh nghiệp.

Mặt khác, những sự đổi mới nhằm đáp lại các mối quan tâm hay tình huống chỉ có ở thị trường nội địa thậm chí có thể cản trở thành công trong cạnh tranh trên trường quốc tế.

Khả năng tạo ra các cách thức cạnh tranh mới thường nảy sinh từ sự gián đoạn hoặc thay đổi trong cấu trúc ngành. Đôi khi, những thay đổi như thế tạo một cơ hội nhưng không được chú ý tới trong một thời gian dài. Những lý do phổ biến nhất dẫn đến đổi mới làm chuyển dịch lợi thế cạnh tranh là:

1. Những công nghệ mới. Thay đổi về công nghệ có thể tạo ra những khả năng mới về thiết kế sản phẩm, cách thức tiếp thị, sản xuất - phân phối sản phẩm và cung cấp các dịch vụ liên quan. Đây là dấu hiệu cơ bản nhất của sự đổi mới về chiến lược. Các ngành công nghiệp được sinh ra khi sự thay đổi công nghệ khiến cho việc sản xuất một sản phẩm mới có tính khả thi. Ví dụ, Đức trước tiên trở thành quốc gia hàng đầu về những sản phẩm máy chụp X-quang y tế sau khi tia X được phát hiện tại Đức. Vai trò dẫn đầu nhiều khả năng sẽ thay đổi trong các ngành khi một thay đổi công nghệ đột ngột khiến cho kiến thức và trang thiết bị của những hãng dẫn đầu thị trường trở nên lạc hậu. Ví dụ, các hãng của Nhật Bản đã giành được một vị trí trong lĩnh vực sản xuất thiết bị chụp y tế (so với các hãng của Mỹ và Đức) nhờ sự xuất hiện của những công nghệ dựa vào điện tử mới thay thế cho tia X truyền thống trong một số ứng dụng.

Thật khó cho những doanh nghiệp bị gắn chặt với một mô hình công nghệ cũ nhận thức được tầm quan trọng của một mô hình mới. Thậm chí còn khó khăn hơn cho họ trong việc ứng phó lại nó. Ví dụ, các đối thủ cạnh tranh hàng đầu của Mỹ trong lĩnh vực sản xuất đèn chân không (RCA, Genaral Electric, GTE-Sylvania) đều tham gia vào ngành sản xuất chất bán dẫn, nhưng không một hãng nào thành công. Những đối thủ mới khởi đầu trong lĩnh vực bán dẫn như Texas Instruments lại quan tâm nhiều hơn tới công nghệ mới này và có các tổ chức với nhân lực, thái độ và hệ thống quản lý tốt hơn để phát triển công nghệ này.

2. Những nhu cầu mới hoặc sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng. Lợi thế cạnh tranh thường được tạo ra hoặc thay đổi khi khách hàng hình thành những nhu cầu mới hoặc thay đổi đáng kể những ưu tiên của họ. Những đối thủ đã thành lập từ trước có thể sẽ thất bại trong việc nắm bắt những nhu cầu mới hoặc không thể phản ứng lại bởi vì để đáp ứng nhu cầu

của khách hàng đòi hỏi một chuỗi giá trị mới. Ví dụ, các hãng đồ ăn nhanh của Mỹ giành được lợi thế trên trường quốc tế khi khách hàng ở nhiều quốc gia chuyển sang coi trọng sự thuận tiện và sự nhất quán và các nhà hàng địa phương thì chuyển đổi rất chậm chạp. Sự hoạt động chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh khác hoàn toàn so với một nhà hàng truyền thống.

3. Sự xuất hiện của một phân đoạn mới. Cơ hội tạo ra lợi thế xuất hiện khi một phân đoạn mới của một ngành ra đời; hoặc có một cách thức mới hình thành để tập hợp lại những phân đoạn hiện có. Đó không chỉ bao gồm các phân đoạn khách hàng mới mà còn là các cách thức mới để sản xuất những mặt hàng cụ thể trong dòng sản phẩm hoặc các cách tiếp cận mới với một nhóm khách hàng cụ thể. Một ví dụ minh chứng rõ nhất là ngành sản xuất xe nâng hàng, ngành mà các hãng của Nhật Bản đã nắm bắt được một phân đoạn chưa được đáp ứng đầy đủ đối với các loại xe nâng cỡ nhỏ cho các mục đích sử dụng thông thường. Bằng cách tập trung vào phân đoạn này, họ đã có thể chuẩn hóa các mẫu thiết kế và chuyển đổi quá trình sản xuất sang một quá trình có mức độ tự động hóa cao hơn. Ví dụ này minh họa việc đáp ứng một phân đoạn mới tạo ra một khả năng để cấu trúc lại một cách cơ bản chuỗi giá trị, điều mà những đối thủ cạnh tranh sẵn có có thể cảm thấy khó khăn.

4. Thay đổi chi phí đầu vào hoặc tính sẵn có. Lợi thế cạnh tranh thường thay đổi khi có một sự thay đổi lớn một cách tuyệt đối hay tương đối xảy ra trong chi phí đầu vào như nhân công, nguyên liệu thô, năng lượng, vận tải, viễn thông, truyền thông hoặc máy móc. Điều này có thể phản ánh những hoàn cảnh mới của các ngành cung cấp, hoặc có thể là khả năng sử dụng loại đầu vào mới. Một doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh bằng cách tối ưu hóa dựa trên những điều kiện mới trong khi các đối thủ phải chịu gánh nặng của những trang thiết bị và phương pháp chỉ phù hợp với các điều kiện cũ.

Một ví dụ kinh điển là sự thay đổi trong chi phí lao động tương đối giữa các quốc gia. Hàn Quốc và bây giờ là các nước châu Á khác đã trở nên có sức cạnh tranh trong những dự án xây dựng quốc tế tương đối đơn giản khi mức lương ở những quốc gia công nghiệp hóa cao hơn tăng. Gần đây hơn, chi phí vận tải và viễn thông giảm mạnh đang tạo điều kiện cho những cách thức tổ chức và quản lý doanh nghiệp mới, dẫn tới lợi thế cạnh tranh, chẳng hạn khả năng dựa nhiều hơn vào các nhà

cung cấp chuyên nghiệp bên ngoài và khả năng vận hành hệ thống sản xuất toàn cầu.

5. Những thay đổi trong các quy định của chính phủ. Những sự điều chỉnh trong quy định của chính phủ, ở các lĩnh vực như tiêu chuẩn sản phẩm, kiểm soát môi trường, hạn chế thâm nhập và rào cản thương mại, là những tác nhân kích thích phổ biến đối với đổi mới mang lại là lợi thế cạnh tranh. Những hãng dẫn đầu trong ngành hiện tại đã điều chỉnh các hoạt động của mình để thích ứng với một chế độ luật pháp; và một sự thay đổi trong chế độ có thể làm các hãng này không thể phản ứng lại. Ví dụ, những công ty chứng khoán của Mỹ đang được hưởng lợi từ sự nới lỏng quy định trong thị trường tài chính trên toàn cầu bởi vì các nhà lập pháp Mỹ đã đi tiên phong với xu hướng này và những doanh nghiệp Mỹ đã học được cách đối phó với nó.

HÀNH ĐỘNG SỚM ĐỂ TẬN DỤNG SỰ THAY ĐỔI CẤU TRÚC

Những thay đổi này mang lại lợi thế cạnh tranh cho những doanh nghiệp có thể nhận thức được tầm quan trọng của chúng và hăng hái hành động để khai thác chúng. Trong rất nhiều ngành công nghiệp, những doanh nghiệp đi đầu đã giữ vững được vị trí của mình trong nhiều thập kỷ. Các công ty sản xuất thuốc nhuộm của Thụy Sĩ và Đức (Bayer, Hoechst, BASF, Sandoz, Ciba và Geigy, sau này hợp nhất thành Ciba-Geigy) đã giữ vững được vị trí là những hãng dẫn đầu thị trường quốc tế từ trước Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Procter & Gamble, Unilever và Colgate là những hãng hàng đầu quốc tế trong lĩnh vực chất tẩy rửa từ những năm 1930.

Những doanh nghiệp đi đầu sẽ giành được nhiều lợi thế cạnh tranh, như: trở thành hãng đầu tiên được hưởng lợi thế nhờ quy mô, giảm được các khoản chi phí nhờ tích lũy kiến thức, thiết lập được thương hiệu và mối quan hệ với khách hàng mà không phải cạnh tranh trực tiếp, có quyền lựa chọn những kênh phân phối và giành được những vị trí tốt nhất để xây dựng nhà xưởng hoặc có những nguồn nguyên liệu thô hoặc các nguyên liệu đầu vào khác tốt nhất. Hành động sớm cho phép một doanh nghiệp biến sự đổi mới thành những kiểu lợi thế cạnh tranh khác có khả năng bền vững hơn. Bản thân sự đổi mới có thể bị sao chép nhưng các lợi thế cạnh tranh khác vẫn được duy trì.

Những doanh nghiệp hành động sớm giành được lợi thế

cạnh tranh lớn nhất ở những ngành mà lợi thế nhờ quy mô có vai trò quan trọng; và những ngành mà khách hàng rất thận trọng khi thay đổi nhà cung cấp. Ở trong những ngành này, rất khó thách thức những công ty có vị trí vững chắc. Tuổi thọ của các lợi thế cạnh tranh nhờ hành động sớm phụ thuộc vào việc liệu có những thay đổi cấu trúc ngành tiếp theo khiến các lợi thế này bị vô hiệu hóa hay không. Ví dụ, đối với nhiều loại hàng hóa tiêu dùng đóng gói có nhãn hiệu thì sự trung thành với nhãn hiệu đó đã tồn tại lâu và sự thay đổi về kỹ thuật diễn ra từ từ. Các nhãn hiệu như Ivory Soap, M&M/Mars, Lindt, Nestlé và Persil đã giữ được vị trí dẫn đầu qua nhiều thế hệ.

Mọi sự thay đổi cấu trúc lớn trong một ngành công nghiệp đều tạo ra những cơ hội cho các hãng đi đầu. Ví dụ, trong ngành sản xuất đồng hồ, sự xuất hiện của những kênh phân phối hàng loạt, bán hàng loạt và sản xuất hàng loạt vào những năm 1950 và 1960 đã giúp hãng Timex và Bulova (đều của Mỹ) vượt qua các hãng của Thụy Sĩ về số lượng bán ra. Sau đó, sự chuyển đổi từ công nghệ cơ học sang công nghệ điện tử trong ngành đồng hồ tạo ra một sự gián đoạn, giúp các hãng Seiko, Citizen và sau đó là Casio (đều của Nhật Bản) giành được những vị trí dẫn đầu. Những doanh nghiệp hành động hành động sớm trong một thế hệ công nghệ hoặc sản phẩm có thể phải đối mặt với nhiều bất lợi khi chuyển sang một thế hệ tiếp theo vì những tài sản và kỹ năng của họ đã được chuyên môn hóa.

Tuy nhiên ví dụ về ngành đồng hồ cũng cho thấy một nguyên tắc cơ bản khác; những doanh nghiệp hành động sớm sẽ không có được thành công trừ khi họ dự đoán chính xác các thay đổi của ngành. Các công ty của Mỹ (ví dụ như Pulsar, Fairchild và Texas Instruments) là những người thâm nhập sớm vào ngành đồng hồ điện tử, thường từ vị trí là những nhà sản xuất chất bán dẫn. Tuy nhiên, họ đã đặt cược quá nhiều vào loại màn hình đi-ốt phát sáng (LED). Công nghệ này đã tỏ ra thua kém so với loại màn hình tinh thể lỏng (LCD) dành cho những loại đồng hồ giá rẻ và loại màn hình truyền thống (analog) kết hợp với dao động thạch anh dành cho các loại có giá cao hơn. Hãng Seiko chọn cách không đưa ra loại đồng hồ LED, mà sớm tập trung vào công nghệ analog thạch anh và LCD. Việc giới thiệu loại đồng hồ thạch anh và LCD mở đường cho các doanh nghiệp của Nhật Bản giành lấy vai trò dẫn đầu trong ngành về đồng hồ và cho hãng Seiko để trở thành hãng đứng đầu thế giới.

NHẬN THỨC VÀ THEO ĐUỔI SỰ ĐỔI MỚI

Thông tin đóng một vai trò quan trọng trong quá trình đổi mới - đó là những thông tin mà đối thủ không có hoặc thông tin sẵn có nhưng được vận dụng theo những cách thức mới. Đôi khi nó là kết quả của sự đầu tư trực tiếp vào hoạt động nghiên cứu thị trường và hoạt động nghiên cứu & phát triển. Tuy nhiên, điều đáng kinh ngạc là các doanh nghiệp tiến hành đổi mới lại là những doanh nghiệp nhìn nhận đúng vấn đề, không bị hạn chế hoặc không gắn với những tư duy truyền thống.

Thường thì, các công ty đổi mới là những "người ngoài" đối với ngành công nghiệp đang tồn tại, theo nghĩa nào đó. Sự đổi mới có thể đến từ một hãng mới mà người sáng lập ra nó có một nền tảng gắn bó với những cái cũ hoặc đơn giản là không được đánh giá cao trong những công ty cũ. Hoặc khả năng đổi mới có thể xuất phát từ một hãng hiện nhờ các nhà quản lý cấp cao là những người mới trong ngành và do đó, nhiều khả năng nắm bắt các cơ hội và dũng cảm theo đuổi các cơ hội này hơn. Hoặc sự đổi mới có thể xuất hiện khi một hãng tiến hành đa dạng hóa, mang những nguồn lực, kỹ năng hoặc quan điểm mới tới một ngành khác. Hoặc những sự đổi mới đến từ một quốc gia khác với những hoàn cảnh và cách thức cạnh tranh khác.

Những người ngoài có thể có khả năng nắm bắt các cơ hội mới tốt hơn. Hoặc họ có thể có những chuyên môn hoặc các nguồn lực khác cần có để cạnh tranh theo một cách thức mới. Những người lãnh đạo của các hãng đổi mới cũng thường là người ngoài theo một ý nghĩa nào đó. Họ không thuộc nhóm những tinh hoa trong ngành và cũng không được coi hay được chấp nhận là thành viên trong ngành. Điều đó khiến cho những hãng này ít phải quan tâm đến việc vi phạm các nguyên tắc chuẩn mực cũ hoặc tham gia vào cạnh tranh không lành mạnh.

Trừ một vài trường hợp ngoại lệ, đổi mới là kết quả của một cố gắng khác thường. Doanh nghiệp thực hiện thành công các cách thức cạnh tranh mới hoặc cải tiến là doanh nghiệp kiên trì theo đuổi phương pháp của mình, thường là trong hoàn cảnh phải đối mặt với nhiều trở ngại. Chiến lược ở đây là sự nỗ lực của một cá nhân hoặc một nhóm. Kết quả là, sự đổi mới có được từ sức ép, sự cần thiết và thậm chí là những điều bất lợi. Nỗi lo sợ thất bại thường tỏ ra có sức mạnh hơn hy vọng kiếm lợi.

Các hãng tiến hành đổi mới thường không phải là những hãng hàng đầu hiện tại, hoặc thậm chí không phải các hãng

lớn, vì nhiều lý do. Bất kỳ lợi thế nhờ quy mô nào về nghiên cứu & phát triển có lợi cho các doanh nghiệp lớn đều chịu bị lấn át bởi một thực tế là nhiều đổi mới không liên quan tới công nghệ phức tạp và các hãng lớn phải đối mặt với nhiều rào cản để có thể nhận thấy và hành động khi có sự gián đoạn trong ngành. Trong nghiên cứu của chúng tôi, các hãng lớn thường bị thay thế bằng những hãng nhỏ hơn. Ở những ngành mà những hãng đổi mới là các hãng lớn thì họ thường là người mới thâm nhập từ một vị trí đã có được trong một ngành khác [13].

Vì sao một số hãng lại có thể nắm bắt được những cách thức cạnh tranh mới còn số khác lại không? Vì sao một số hãng lại hành động sớm hơn số khác? Điều gì khiến cho một số hãng có khả năng dự đoán được những chiều hướng thay đổi thích hợp? Vì sao nỗ lực khác thường lại được áp dụng? Những câu hỏi thú vị này sẽ cho thấy chúng là những mối quan tâm chính trong các chương sau. Các câu trả lời nằm ở những lý do như những hướng mà các hãng tập trung sự chú ý, sự sở hữu các loại nguồn lực và kỹ năng thích hợp và những áp lực khi đối mặt với thay đổi. Môi trường quốc gia đóng một vai trò quan trọng trong tất cả những điều này. Ngoài ra, mức độ môi trường quốc gia khuyến khích sự xuất hiện của "những người ngoài" từ trong nước, bảo vệ các doanh nghiệp không bị mất đi vị trí trong những ngành công nghiệp đã có và những ngành mới trước một vài quốc gia khác, sẽ là một ảnh hưởng quan trọng tới sự thịnh vượng của quốc gia.

DUY TRÌ LỢI THẾ

Khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào ba điều kiện. Thứ nhất là nguồn tạo ra lợi thế. Có một *hệ thống thứ bậc* những nguồn tạo nên lợi thế cạnh tranh theo tính bền vững. Những lợi thế có thứ bậc thấp, ví dụ như chi phí nhân công thấp hay nguyên liệu thô rẻ, thì tương đối dễ làm theo. Các đối thủ

13. Lý thuyết và kết quả thu được của tôi nhấn mạnh tới các rào cản về tổ chức và thông tin không đầy đủ để nắm được và tác động vào những cách thức cạnh tranh mới. Nghiên cứu gần đây về đổi mới công nghệ, với một mục tiêu có phần hẹp hơn, đã minh họa một sự thừa nhận ngày càng lớn rằng tính dễ thay đổi lớn bao quanh công nghệ mới, rằng các doanh nghiệp trong cùng một ngành theo đuổi những phương pháp công nghệ khác nhau và nhiều kiến thức về công nghệ liên quan tới những điều thu được từ hành động, thứ mang tính độc quyền và khó chuyển giao (xem Nelson (1981) và Dosi (1988) để biết các khảo sát). Các đặc điểm này thậm chí còn thích hợp hơn với sự đổi mới trong các thuật ngữ chiến lược, rộng hơn.

thường dễ dàng sao chép những lợi thế này bằng việc tìm kiếm địa điểm hoặc nguồn cung cấp có chi phí thấp khác, hoặc vô hiệu hóa chúng bằng cách sản xuất hoặc tìm nguồn tại cùng một nơi. Ví dụ, trong ngành sản xuất hàng điện tử dân dụng, lợi thế về chi phí nhân công của Nhật Bản có trong thời gian dài đã bị mất vào tay Hàn Quốc và Hồng Kông. Ngược lại, các doanh nghiệp đặt trụ sở tại những quốc gia này lại đang bị đe dọa bởi lực lượng nhân công có giá thậm chí còn rẻ hơn ở Malaysia và Thái Lan. Các nhà sản xuất đồ điện tử gia dụng của Nhật Bản đã đưa quá trình sản xuất ra nước ngoài để đi theo sự phát triển này. Cũng ở vị trí thấp trong hệ thống thứ bậc lợi thế là lợi thế về chi phí chỉ nhờ vào quy mô sản xuất, sử dụng công nghệ, trang thiết bị hoặc phương pháp có cùng nguồn như hoặc sẵn có với các đối thủ. Những lợi thế nhờ quy mô này sẽ bị vô hiệu hóa khi các công nghệ hoặc phương pháp mới khiến cho những cái cũ trở nên lạc hậu hoặc các mẫu sản phẩm mới có tác dụng tương tự.

Những lợi thế ở thứ bậc cao hơn, ví dụ như công nghệ sản xuất độc quyền, tính khác biệt của sản phẩm dựa trên các dịch vụ và sản phẩm độc nhất, danh tiếng thương hiệu dựa trên những nỗ lực tiếp thị được tích lũy, và những mối quan hệ với khách hàng được bảo vệ nhờ chi phí mà khách hàng phải trả khi chuyển đổi nhà cung cấp cao, có tính lâu bền hơn. Những lợi thế có thứ bậc cao hơn được biểu thị bằng một số đặc điểm. Thứ nhất, để đạt được những lợi thế này đòi hỏi nhiều kỹ năng và khả năng tiên tiến như đội ngũ nhân viên được đào tạo tốt và chuyên dụng, năng lực kỹ thuật nội tại và, thường là, những mối quan hệ gần gũi với các khách hàng hàng đầu.

Thứ hai, những lợi thế cạnh tranh ở thứ bậc cao hơn thường phụ thuộc vào *quá trình đầu tư tích lũy bền vững* về trang thiết bị hữu hình và và đầu tư vào quá trình học hỏi, nghiên cứu và phát triển hay tiếp thị chuyên sâu và thường có rủi ro [14]. Việc tiến hành một số hoạt động như quảng cáo, bán hàng, nghiên cứu & phát triển tạo ra những tài sản hữu hình và vô hình dưới dạng danh tiếng, quan hệ với khách hàng và các kiến thức chuyên môn. Thông thường, hành động sớm nghĩa là doanh nghiệp đã đầu tư lâu hơn so với các đối thủ để tạo dựng những

14. Đầu tư vào những tài sản chuyên dụng này đôi khi được gọi là cam kết trong nghiên cứu về kinh tế học công nghiệp. Ghemawat (sắp tới) đã mở rộng khái niệm này để làm sáng tỏ hơn về một số khía cạnh năng động của chiến lược.

tài sản này. Các đối thủ sẽ phải đầu tư bằng hoặc nhiều hơn để sao chép những lợi thế như vậy, hoặc tìm ra các cách thức để phát minh ra những thứ tương đương. Cuối cùng, những lợi thế lâu bền nhất kết hợp sự đầu tư lũy tích lớn hơn với sự ưu tiên trong việc tiến hành những hoạt động liên quan, mang lại cho những lợi thế một đặc tính năng động. Sự đầu tư nhanh chóng, liên tục về công nghệ sản xuất, tiếp thị, mạng lưới dịch vụ toàn cầu, hoặc nhanh chóng đưa ra sản phẩm mới khiến cho các đối thủ rất khó đối phó lại [15]. Những lợi thế cạnh tranh ở thứ bậc cao hơn không chỉ bền vững hơn mà còn gắn liền với mức năng suất cao hơn.

Những lợi thế nhờ chi phí thuần túy thường kém bền vững hơn khác biệt hóa. Một lý do là bất kỳ nguồn chi phí thấp mới nào cũng có thể vô hiệu hóa lợi thế nhờ chi phí của một doanh nghiệp. Ví dụ, nếu giá nhân công đủ rẻ thì thậm chí tính hiệu quả sản xuất cao hơn cũng bị vô hiệu hóa, không giống như những lợi thế nhờ đặc trưng khác biệt. Ngoài ra, những lợi thế nhờ chi phí thuần túy dễ bị tổn thương hơn do các mẫu sản phẩm mới hoặc những hình thức khác biệt hóa khác có thể loại bỏ lợi thế nhờ chi phí của những sản phẩm cũ.

Yếu tố thứ hai quyết định tính bền vững là *số lượng nguồn* lợi thế cạnh tranh mà một doanh nghiệp có. Nếu một doanh nghiệp chỉ dựa vào một lợi thế duy nhất, ví dụ như một mẫu sản phẩm có chi phí thấp hay tiếp cận được nguyên liệu thô giá rẻ, thì các đối thủ sẽ tập trung vào để vô hiệu hóa hoặc tìm cách vượt qua lợi thế này. Các doanh nghiệp với lịch sử duy trì vị trí dẫn đầu có xu hướng tạo ra nhiều lợi thế trong suốt chuỗi giá trị. Ví dụ, các nhà sản xuất máy photocopy cỡ nhỏ của Nhật Bản có những điểm đặc trưng tiên tiến, chi phí sản xuất thấp nhờ có tự động hóa linh hoạt, mạng lưới bán lẻ rộng mang lại thị trường bán hàng rộng hơn so với phương pháp bán hàng trực tiếp truyền thống và mức độ tin cậy của sản phẩm cao giúp giảm chi phí của dịch vụ sau bán hàng. Nhiều lợi thế làm tăng sự cản trở đối với các đối thủ muốn bắt chước.

Lý do thứ ba, và là quan trong nhất, giải thích vì sao lợi thế cạnh tranh được duy trì là *cải tiến và nâng cấp liên tục*. Gần như bất kỳ một lợi thế nào cũng bị sao chép không sớm thì

15. Để biết một nghiên cứu thú vị về khả năng duy trì trong một ví dụ gồm 100 công ty, xem Ghemawat (1986).

muộn nếu như một hãng dẫn đầu cứ dựa mãi vào ánh quang của nó. Để duy trì được lợi thế, doanh nghiệp phải trở thành một mục tiêu di động, tạo ra những lợi thế mới với tốc độ ít nhất bằng với tốc độ sao chép lợi thế cũ của các đối thủ.

Nhiệm vụ đầu tiên là phải cải thiện liên tục hiệu suất của doanh nghiệp bất chấp những lợi thế đang có của mình – ví dụ, vận hành trang thiết bị sản xuất hiệu quả hơn hoặc nhiệt tình hơn trong dịch vụ khách hàng. Điều này khiến các đối thủ gặp nhiều khó khăn hơn khi muốn vô hiệu hóa các lợi thế này nếu không có tốc độ cải tiến vượt bậc.

Tuy nhiên, về lâu dài, việc duy trì lợi thế đòi hỏi các nguồn lợi thế phải được mở rộng và nâng cấp bằng dịch chuyển lên những bậc lợi thế bền vững hơn. Đây chính là điều mà các hãng sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã làm. Ban đầu họ thâm nhập vào thị trường nước ngoài với những chiếc xe nhỏ giá rẻ, chất lượng vừa đủ và cạnh tranh dựa trên cơ sở chi phí nhân công thấp. Tuy nhiên, thậm chí khi mà lợi thế nhờ chi phí của các hàng này vẫn còn, họ vẫn không ngừng nâng cấp. Họ đã tích cực đầu tư để xây dựng những nhà máy lớn, hiện đại để có được lợi thế nhờ quy mô. Sau đó họ trở thành những người đổi mới về công nghệ sản xuất, đi tiên phong trong sản xuất just-in-time (nghĩa là đúng sản phẩm với đúng số lượng tại đúng nơi vào đúng thời điểm – ND) và vô số các phương pháp quản lý về năng suất và chất lượng. Điều này dẫn tới chất lượng sản phẩm, tỉ lệ sửa chữa và mức độ hài lòng của khách hàng hơn hẳn các đối thủ nước ngoài. Gần đây nhất, các hãng xe hơi của Nhật Bản đã vươn lên dẫn đầu về công nghệ sản phẩm và đang cho ra đời nhiều nhãn hiệu mới, chất lượng cao.

Để duy trì lợi thế cạnh tranh cần có sự thay đổi. Nó đòi hỏi một doanh nghiệp phải tận dụng, chứ không phải lờ đi, các xu hướng của ngành. Nó cũng đòi hỏi một doanh nghiệp phải đầu tư để ngăn chặn mọi con đường mà các đối thủ có thể tấn công. Ví dụ, nếu công nghệ sinh học đe dọa sẽ thay đổi bản chất của nghiên cứu dược thì một doanh nghiệp dược phẩm đang cố gắng duy trì lợi thế phải hành động sớm để phát triển năng lực công nghệ sinh học vượt trội. Những biểu hiện chắc chắn của lợi thế cạnh tranh yếu ớt là khi hy vọng một công nghệ mới sẽ biến mất, bỏ qua phân đoạn khách hàng mới hoặc lờ đi kênh phân phối mới – tất cả những phản ứng này đều rất phổ biến.

Để giữ vững được vị trí của mình, một doanh nghiệp phải

bỏ đi những lợi thế cũ và tạo ra những cái mới, ở thứ bậc cao hơn. Ví dụ, các doanh nghiệp đóng tàu của Hàn Quốc không trở thành các hãng hàng đầu thế giới cho đến khi họ tích cực mở rộng quy mô của những xưởng đóng tàu của mình, ứng dụng các công nghệ đóng tàu mới giúp đẩy nhanh năng suất bằng việc giảm bớt tỷ trọng nhân công và phát triển nhiều năng lực kỹ thuật để đóng những con tàu hiện đại hơn. Tất cả các bước này giảm bớt tầm quan trọng của chi phí nhân công vào thời điểm mà các hãng của Hàn Quốc vẫn có được lợi thế nhờ chi phí lao động. Nghịch lý liên quan tới việc vô hiệu hóa các lợi thế cũ thường cản trở hoạt động nâng cấp của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không thực hiện bước đi đau đớn và có vẻ ngược đời đó, các đối thủ sẽ buộc họ phải làm điều đó. Môi trường quốc gia của một doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào tới khả năng thực hiện hành động này là chủ đề mà chúng ta sẽ bàn tới sau.

Sở dĩ có quá ít doanh nghiệp giữ vững được vị trí của mình là vì thay đổi cực kỳ đau đớn và khó khăn đối với bất kỳ một tổ chức thành công nào. Tính tự mãn càng là một điều tự nhiên. Chiến lược cũ đã ăn sâu vào hoạt động thường ngày của tổ chức. Những thông tin làm thay đổi hoặc thách thức nó bị bỏ qua hoặc không lọt vào được. Chiến lược cũ tỏa ra hào quang chiến thắng và trở thành gốc rễ văn hóa của doanh nghiệp. Đề xuất thay đổi nghĩa là không trung thành [16]. Các hãng thành công thường theo đuổi tính ổn định và có thể dự đoán được. Họ trở nên lo lắng bảo vệ những gì đang có và bất kỳ sự thay đổi nào cũng bị cản trở bởi một mối lo rằng có quá nhiều thứ để mất. Việc thay thế những lợi thế cũ để tạo ra những lợi thế mới không được để ý tới cho đến khi những lợi thế cũ không còn nữa. Chiến lược cũ trở nên cứng nhắc và sự thay đổi cấu trúc trong ngành dẫn tới sự thay đổi vai trò dẫn đầu thị trường. Các doanh nghiệp nhỏ hoặc các doanh nghiệp mới vào ngành, không bị giới hạn bởi lịch sử và những khoản đầu tư trong quá khứ, trở thành những người đổi mới và những công ty đứng đầu thị trường mới.

Khả năng thay đổi chiến lược cũng bị cản trở bởi một thực tế là chiến lược cũ của một công ty thể hiện qua các kỹ năng,

16. Khi kiến trúc sư của chiến lược gốc vẫn còn hiện diện thì sự thay đổi gần như là không thể. Ví dụ, Richard Tedlow (1990) đã mô tả cả Henry Ford và Robert Woodruff (Coca-Cola) đã ngăn cản những thay đổi cần thiết trong các công ty của mình cho đến lúc đã già như thế nào.

sắp xếp tổ chức, trang thiết bị chuyên dụng và danh tiếng có thể không phù hợp với với chiến lược mới. Quả thực, sự chuyên môn hóa như vậy là không thể thiếu để giành lợi thế. Việc định hình lại chuỗi giá trị là rất khó khăn và tốn kém. Ở những doanh nghiệp lớn, quy mô tăng dần cũng khiến cho việc thay đổi chiến lược trở nên khó khăn. Quá trình thay đổi chiến lược thường đòi hỏi tới sự hy sinh về kết quả tài chính và những điều chỉnh tổ chức gây lo lắng, đôi khi là gây tổn thương. Các doanh nghiệp không thừa hưởng một chiến lược cũ và những sự đầu tư trong quá khứ có thể dễ dàng đổi sang chiến lược mới mà không tốn nhiều chi phí, chưa kể họ gặp ít khó khăn về tổ chức hơn. Đây là lý do giải thích vì sao "những người ngoài", như tôi đã định nghĩa, lại thường là những người đổi mới [17].

Do đó, hành động cần có để duy trì lợi thế, xét trên nhiều khía cạnh, không phải là một hành động tự nhiên đối với các doanh nghiệp cũ. Các doanh nghiệp vượt qua được tính trì trệ và những rào cản để thay đổi và nâng cấp lợi thế thường là các doanh nghiệp bị kích thích bởi áp lực cạnh tranh, nhu cầu của khách hàng và những mối đe dọa về kỹ thuật. Chỉ có một vài doanh nghiệp tự nguyện có những cải tiến và thay đổi chiến lược lớn; còn phần lớn là các doanh nghiệp bị bắt buộc. Áp lực phải thay đổi thường là do môi trường bên ngoài hơn là từ bên trong doanh nghiệp.

Ban giám đốc của những doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh luôn có một chút lo ngại. Họ cảm nhận sâu sắc những mối đe dọa từ bên ngoài đối với vị trí cạnh tranh và đối phó lại chúng. Môi trường trong một quốc gia đã xúc tác những hành vi đó như thế nào là chủ đề quan trọng trong các chương tiếp theo.

CẠNH TRANH QUỐC TẾ

Những nguyên tắc cơ bản này của chiến lược cạnh tranh áp dụng đối với cả doanh nghiệp đang cạnh tranh nội địa hoặc cạnh tranh quốc tế. Tuy nhiên, để hiểu rõ vai trò của quốc gia đối với lợi thế cạnh tranh, chúng ta quan tâm đặc biệt tới các ngành trong đó cạnh tranh mang tính quốc tế. Chúng ta phải

17. Mô tả kỳ lạ của Schumpeter (1934, Chương 2) về nhà doanh nghiệp và sự lãnh đạo nhấn mạnh vào một vài vấn đề này.

hiểu được các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh như thế nào thông qua chiến lược quốc tế, và điều này giúp tăng cường các lợi thế lợi thế cạnh tranh giành được ở thị trường nội địa như thế nào.

Hình mẫu cạnh tranh quốc tế có sự khác nhau rõ ràng giữa các ngành công nghiệp. Ở một cực, cạnh tranh quốc tế diễn ra dưới hình thức mà ta có thể gọi là *đa nội địa*. Cạnh tranh ở mỗi quốc gia (hoặc một nhóm nhỏ các quốc gia) về cơ bản là hoàn toàn độc lập. Một ngành có thể xuất hiện ở nhiều quốc gia (ví dụ, ta có ngành cho vay tiêu dùng ở Hàn Quốc, Ý và Mỹ), nhưng sự cạnh tranh ở mỗi nước lại diễn ra khác nhau. Ví dụ như, danh tiếng, nền tảng khách hàng và các tài sản hữu hình của một ngân hàng ở một nước có rất ít hoặc không có tác động nào đối với sự thành công của nó trong cho vay tiêu dùng ở những quốc gia khác. Một số đối thủ có thể là các tập đoàn đa quốc gia, nhưng lợi thế cạnh tranh của họ phần lớn bị giới hạn tại từng quốc gia mà họ tham gia cạnh tranh. Ngành công nghiệp quốc tế ở đây là một tập hợp các ngành công nghiệp nội địa, từ đó tạo nên thuật ngữ đa nội địa. Những ngành mà cạnh tranh có hình thức này bao gồm nhiều dạng bán lẻ, nhiều sản phẩm thực phẩm tiêu dùng, bán buôn, bảo hiểm nhân thọ, tài chính tiêu dùng, sản xuất kim loại đơn giản và hóa chất ăn da...

Ở cực kia là các ngành *toàn cầu*, trong đó vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở một quốc gia có tác động đáng kể (hoặc bị tác động đáng kể bởi) tới vị thế của doanh nghiệp ở các quốc gia khác. Các đối thủ cạnh tranh lẫn nhau thực sự trên toàn cầu, sử dụng những lợi thế cạnh tranh nảy sinh từ toàn bộ mạng lưới các hoạt động toàn cầu của họ [18]. Các doanh nghiệp kết hợp những lợi thế được tạo ra trong nước với những lợi thế khác có được từ sự có mặt tại nhiều quốc gia, như lợi thế nhờ quy mô, khả năng phục vụ các khách hàng đa quốc gia và danh tiếng thương hiệu. Cạnh tranh toàn cầu xuất hiện ở các ngành như sản xuất máy bay thương mại, TV, chất bán dẫn, máy photocopy, xe hơi, và đồng hồ đeo tay. Các ngành công nghiệp ngày càng trở nên toàn cầu trong giai đoạn hậu Thế chiến thứ II.

Trong trường hợp cực đoan về một ngành đa nội địa, không

18. Đôi khi phạm vi địa lý của cạnh tranh chỉ mang tính vùng (ví dụ, châu Âu) và không mang tính toàn cầu. Tuy nhiên, các vấn đề chiến lược cơ bản là giống nhau.

tồn tại vấn đề lợi thế quốc gia hay sức cạnh tranh quốc tế. Hầu như mọi quốc gia sẽ có những ngành như vậy. Có nhiều, nếu không phải là hầu hết, doanh nghiệp cạnh tranh trong những ngành này sẽ có xu hướng do người bản địa sở hữu, bởi vì cạnh tranh trong từng nước khiến các doanh nghiệp nước ngoài khó giành lợi thế cạnh tranh. Thương mại quốc tế trong những ngành này sẽ khiêm tốn hoặc không tồn tại. Sở hữu nước ngoài, trong trường hợp có xảy ra, sẽ mang tính bị động và chỉ có sự kiểm soát hạn chế từ trụ sở đầu não. Việc làm tại địa phương, đoàn thể địa phương và địa điểm nghiên cứu không trở thành những vấn đề chính, bởi vì công ty con tại quốc gia sẽ kiểm soát phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, các hoạt động quan trọng cần thiết để cạnh tranh. Có một số tranh cãi về những vấn đề thương mại trong các ngành như bán lẻ và sản xuất kim loại.

Ngược lại, các ngành công nghiệp toàn cầu là chiến trường trong đó doanh nghiệp từ các quốc gia khác nhau cạnh tranh theo những cách có tác động đáng kể tới sự thịnh vượng của nền kinh tế quốc dân. Khả năng để giành được lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu đem lại những thuận lợi lớn đối với cả thương mại và đầu tư quốc tế.

Trong những ngành công nghiệp toàn cầu, các doanh nghiệp bị ép buộc phải cạnh tranh quốc tế để giành được hoặc duy trì được lợi thế cạnh tranh trong những phân đoạn công nghiệp quan trọng nhất. Có thể có những phân đoạn trong các ngành này mang tính nội địa bởi những nhu cầu quốc gia đặc thù trong đó chỉ các doanh nghiệp nội địa có thể đạt được thành công. Nhưng việc lựa chọn một mục tiêu nội địa trong một ngành công nghiệp toàn cầu là rất nguy hiểm, bất kể nơi đặt trụ sở của doanh nghiệp là quốc gia nào.

LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Chiến lược toàn cầu là một chiến lược mà trong đó một doanh nghiệp bán sản phẩm của mình tại nhiều quốc gia và sử dụng cách tiếp cận thống nhất toàn cầu để thực hiện [19]. Trở thành một công ty đa quốc gia không có nghĩa là có một chiến lược toàn cầu nếu như công ty đó có các công ty con tự chủ hoạt động độc lập ở từng quốc gia. Ví dụ, nhiều công ty đa quốc gia của

19. Nhiều vấn đề ở đây được đề cập chi tiết hơn trong Porter (1986). Cuốn sách đó bao gồm những tham khảo rộng về nghiên cứu có liên quan giành cho độc giả có quan tâm.

châu Âu (như Brown Boveri, bây giờ là Asea- Brown Boveri và Philips) và một số công ty của Mỹ (như General Motors và ITT) đã có lịch sử cạnh tranh theo cách này, tự loại bỏ những lợi thế cạnh tranh của chính mình và tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh vượt lên trên.

Trong chiến lược cạnh tranh toàn cầu, doanh nghiệp bán sản phẩm tại nhiều, nếu không muốn nói là tất cả các quốc gia có thị trường lớn cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Điều này giúp tạo ra quy mô để nhanh chóng thu hồi chi phí nghiên cứu & phát triển và cho phép sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến. Câu hỏi đặt ra là làm sao để định vị và quản lý chuỗi giá trị để bán hàng toàn cầu.

Một phương pháp tiếp cận toàn cầu đối với chiến lược mang lại hai cách khác biệt theo đó doanh nghiệp có thể giành những lợi thế cạnh tranh hoặc bù đắp những bất lợi nội địa. Cách thứ nhất là doanh nghiệp toàn cầu có thể trải rộng các hoạt động tại nhiều quốc gia để đáp ứng thị trường thế giới. Cách thứ hai là thông qua khả năng phối hợp các hoạt động phân tán của một doanh nghiệp toàn cầu [20]. Địa điểm của các hoạt động trong chuỗi giá trị có liên quan nhiều nhất tới khách hàng, như tiếp thị, phân phối và dịch vụ sau bán hàng thường gắn với vị trí của khách hàng. Ví dụ, bán hàng ở Nhật Bản thường đòi hỏi một doanh nghiệp phải có người bán hàng hoặc người phân phối ở Nhật Bản và phải cung cấp dịch vụ sau bán hàng tại Nhật. Địa điểm tiến hành các hoạt động khác cũng có thể gắn với vị trí của khách hàng do chi phí vận chuyển cao hoặc nhu cầu về sự trao đổi chặt chẽ. Ví dụ ở nhiều ngành dịch vụ, việc sản xuất, phân phối, và tiếp thị dịch vụ phải diễn ra gần khách hàng. Thông thường, doanh nghiệp phải định vị được năng lực để thực hiện những hoạt động này ở từng quốc gia mà nó hoạt động.

Ngược lại, các hoạt động như sản xuất và nhập kho nguyên liệu cũng như các hoạt động hỗ trợ như thu mua và phát triển công nghệ thường có thể được tách ra khỏi vị trí của khách hàng. Những hoạt động này có thể được tiến hành ở bất kỳ đâu. Trong một chiến lược toàn cầu, một doanh nghiệp định vị những hoạt động này để tối ưu hóa chi phí hoặc đặc trưng khác

20. Để biết cách xử lí hiệu quả khác đối với mối quan hệ giữa các quan hệ và chiến lược toàn cầu, xem Kogut (1984, 1985).

biệt của mình từ một tầm nhìn toàn cầu. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể thành lập một nhà máy lớn để phục vụ thị trường thế giới, tận dụng lợi thế nhờ quy mô. Một số hoạt động, do sự cần thiết, phải được tiến hành tại quê nhà.

Những lựa chọn chiến lược riêng cho chiến lược toàn cầu có thể tóm tắt trong hai chiều hướng chủ yếu sau:

- ***Cấu hình***: Mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị được thực hiện ở đâu và tại bao nhiêu nước. Ví dụ, hãng Sony và Matsushita có sản xuất đầu máy video tại một nhà máy lớn ở Nhật Bản hay thành lập các nhà máy phụ tại Mỹ và Anh?

- ***Phối hợp***: Các hoạt động phân tán, hoặc các hoạt động được thực hiện tại một vài quốc gia khác nhau được phối hợp như thế nào. Ví dụ như, cùng một thương hiệu hoặc phương pháp bán hàng được sử dụng tại mỗi quốc gia hay mỗi công ty tiếp thị con lại chọn một nhãn hiệu hoặc kênh bán hàng riêng phù hợp với những hoàn cảnh tại địa phương?

Trong cạnh tranh đa nội địa, các công ty đa quốc gia có nhiều công ty con độc lập ở từng quốc gia và quản lý các công ty này giống như một danh mục vốn đầu tư. Trong cạnh tranh toàn cầu, các doanh nghiệp cố gắng giành được lợi thế cạnh tranh lớn hơn từ sự có mặt trên trường quốc tế của mình, thông qua việc định vị các hoạt động với một tầm nhìn toàn cầu và chủ động phối hợp chúng.

CẤU HÌNH TOÀN CẦU

Khi cấu hình các hoạt động toàn cầu của mình ở trong một ngành công nghiệp, một doanh nghiệp phải đứng trước hai lựa chọn lớn. Một là có nên tập trung các hoạt động tại một hoặc hai quốc gia hay phân tán chúng ra nhiều quốc gia. Hai là lựa chọn các quốc gia để tiến hành những hoạt động cụ thể.

Tập trung hoạt động. Trong một số ngành, lợi thế cạnh tranh nảy sinh từ các hoạt động tập trung tại một quốc gia và xuất khẩu những linh kiện hoặc hàng hóa hoàn chỉnh ra các thị trường nước ngoài. Điều này xảy ra ở những công ty có lợi thế kinh tế nhờ quy mô, có kỹ năng khó đào tạo tạo ra những lợi thế từ việc chỉ có một địa điểm sản xuất hoặc những lợi thế từ việc tổ chức các hoạt động liên quan đến nhau tại cùng một địa

điểm nhằm cho phép điều phối tốt hơn. Các chiến lược toàn cầu tập trung, hoặc dựa vào xuất khẩu, là đặc thù trong nhiều ngành như sản xuất máy bay, máy móc, vật liệu, và các sản phẩm liên quan tới nông nghiệp. Thông thường, các hoạt động được tập trung tại quê hương của doanh nghiệp.

Các chiến lược toàn cầu tập trung phổ biến ở một số quốc gia hơn các quốc gia khác. Chúng phổ biến ở Hàn Quốc và Ý, nơi hiện nay hầu hết các sản phẩm được thiết kế và sản xuất trong nước, và chỉ có việc tiếp thị là diễn ra ở nước ngoài. Ở Nhật Bản, đây cũng là hình mẫu của phần lớn những ngành công nghiệp thành công trên trường quốc tế, mặc dù các doanh nghiệp Nhật Bản nhanh chóng phân tán các hoạt động như mua sắm và lắp ráp vì rất nhiều lý do. Các kiểu chiến lược quốc tế được khuyến khích và hỗ trợ trong một quốc gia tác động tới tính chất của những ngành mà quốc gia đó cạnh tranh thành công.

Phân tán hoạt động. Trong những ngành công nghiệp khác, các lợi thế cạnh tranh nảy sinh (hoặc vượt qua các bất lợi trong nước) từ việc phân tán hoạt động ra vài hoặc nhiều quốc gia. Việc phân tán hoạt động đòi hỏi đầu tư trực tiếp ra nước ngoài (FDI). Nó được ưa thích trong các ngành có chi phí kho bãi, thông tin, vận tải cao khiến cho hoạt động từ địa điểm trung tâm kém hiệu quả, và do có những nguy cơ rủi ro khi tiến hành một hoạt động tại một địa điểm: rủi ro về tỷ giá hối đoái, rủi ro chính trị và rủi ro về gián đoạn nguồn cung.

Các hoạt động phân tán cũng được ưu ái ở những nơi nhu cầu về sản phẩm tại địa phương có sự khác biệt đáng kể. Sự cần thiết phải làm cho các sản phẩm phù hợp với từng thị trường đã làm giảm lợi thế nhờ quy mô hoặc kiến thức khi vận hành một nhà máy lớn hoặc phòng thí nghiệm nghiên cứu duy nhất. Một động lực quan trọng khác để phân tán hoạt động là nhằm nâng cao hoạt động tiếp thị ở một quốc gia nước ngoài, bằng việc đưa ra cam kết với khách hàng địa phương và/hoặc mang lại sự đáp ứng với nhu cầu địa phương tốt hơn. Việc phân tán một hoạt động ra nhiều quốc gia cũng có thể cho phép một doanh nghiệp tích lũy chuyên môn về hoạt động thông qua thông tin thu được nhiều địa điểm (miễn là doanh nghiệp có thể điều phối các công ty con).

Trong một số ngành, chính phủ có ảnh hưởng lớn đối với việc phân tán hoạt động, thông qua thuế quan, hàng rào phi thuế quan và mua hàng nội địa. Chính phủ muốn một doanh nghiệp đặt toàn bộ chuỗi giá trị tại quốc gia của mình, bởi vì

việc làm này tạo ra những lợi ích cho quốc gia và sự lan tỏa lợi ích sang các khu vực khác [21]. Cuối cùng, việc phân tán một số hoạt động đôi lúc có thể tạo điều kiện để có được những lợi ích từ các hoạt động tập trung khác. Ví dụ, việc xoa dịu chính phủ bằng cách tiến hành hoạt động lắp ráp cuối cùng tại một quốc gia có thể giúp việc nhập khẩu tự do hơn các linh kiện từ những nhà máy linh kiện tập trung, có quy mô lớn hơn được đặt ở nơi nào đó.

Việc lựa chọn tập trung hay phân tán các hoạt động phụ thuộc vào hoạt động cụ thể. Trong ngành sản xuất xe tải, các hãng dẫn đầu như Daimler-Benz, Volvo và Saab-Scania tiến hành hầu hết hoạt động sản xuất bộ phận và nghiên cứu & phát triển tại quê nhà nhưng lắp ráp sản phẩm tại nhiều quốc gia. Cấu hình tốt nhất giữa các ngành sẽ khác nhau. Nó cũng có thể khác nhau giữa các phân đoạn trong cùng một ngành.

Một vài ví dụ sẽ minh họa cho những nhận định này. Các doanh nghiệp Thụy Điển có những chiến lược phân tán ở mức độ cao trong nhiều ngành công nghiệp liên quan tới khai mỏ. Khách hàng của lĩnh vực này coi trọng sự có mặt tại địa phương của các nhà cung cấp để cung cấp dịch vụ và hỗ trợ kỹ thuật. Ngoài ra, quyền sở hữu và tham gia của chính phủ địa phương trong lĩnh vực khai mỏ gần như là phổ biến. Những lý do chính trị đòi hỏi sự hiện diện của doanh nghiệp tại địa phương để đáp ứng sở thích về một nhà cung cấp địa phương của chính phủ. Các doanh nghiệp của Thụy Điển như SKF (vòng bi) và Electrolux (thiết bị) cũng có xu hướng theo đuổi những chiến lược phân tán đòi hỏi đầu tư FDI lớn và các công ty con tương đối độc lập tại nước ngoài, do những khác biệt về nhu cầu sản phẩm giữa các quốc gia, nhu cầu về sự gần gũi chặt chẽ với khách hàng trong hoạt động tiếp thị và dịch vụ và sức ép của chính phủ. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ cũng có xu hướng theo những chiến lược phân tán trong nhiều ngành công nghiệp, trong đó có thương mại, dược phẩm, thực phẩm và thuốc nhuộm. Các chiến lược toàn cầu phân tán, đòi hỏi đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn, cũng là đặc trưng trong các lĩnh vực như hàng tiêu dùng đóng gói, chăm sóc sức khỏe, bưu chính viễn thông và nhiều loại dịch vụ.

21. Ví dụ, các chính phủ có thể muốn có tính tự chủ quốc gia khi đưa ra quyết định, hoặc để có được những tác dụng lan tỏa của hoạt động nghiên cứu & phát triển trong nước và đào tạo đội ngũ công nhân có tay nghề.

Định vị hoạt động. Cùng với việc lựa chọn số địa điểm cho một hoạt động còn là việc lựa chọn một (hoặc nhiều) quốc gia để đặt hoạt động đó. Các hoạt động ban đầu thường đều được đặt ở bản địa. Tuy nhiên, trong một chiến lược toàn cầu, một doanh nghiệp có thể lựa chọn bất kỳ quốc gia nào để lắp ráp sản phẩm, sản xuất linh kiện, hoặc thậm chí là tiến hành nghiên cứu, *bất cứ nơi nào* có lợi thế.

Những lợi thế nhờ địa điểm thường gắn với các hoạt động riêng lẻ. Một trong những lợi ích lớn mà một doanh nghiệp toàn cầu được hưởng là khả năng trải các hoạt động khác nhau giữa nhiều quốc gia để khai thác những ưu thế về địa điểm *khác nhau*. Theo đó, linh kiện có thể được sản xuất tại Đài Loan, phần mềm được viết tại Ấn Độ và hoạt động nghiên cứu & phát triển cơ bản được tiến hành tại Thung lũng Silicon.

Lý do kinh điển cho việc đặt một hoạt động tại một quốc gia cụ thể là chi phí yếu tố sản xuất. Hoạt động lắp ráp diễn ra tại Đài Loan hay Singapore để giành lấy lợi thế về nguồn nhân lực giá rẻ, tận tụy và có trình độ. Nguồn vốn sẽ được huy động ở bất kỳ nơi nào sẵn có với điều kiện tốt nhất. Ví dụ, để tài trợ cho việc nâng cao năng lực quan trọng trong ngành bán dẫn, Tập đoàn NEC (của Nhật Bản) đã dùng các khoản nợ có thể chuyển đổi không phải ở Nhật (nơi công cụ này còn hiếm) mà ở châu Âu. Quả thực, cạnh tranh toàn cầu dẫn đến một sự phân tán ngày càng tăng các hoạt động phản ánh những mối quan tâm này. Nhiều doanh nghiệp của Mỹ sản xuất ở vùng Viễn Đông (ví dụ, gần như tất cả các loại ổ đĩa của Mỹ được sản xuất ở đó) trong khi các đối thủ Nhật Bản trong lĩnh vực máy may, đồ thể thao, linh kiện điện tử và những ngành khác lại là các nhà đầu tư tích cực trong hoạt động sản xuất tại Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan và Thái Lan.

Gần đây hơn, các doanh nghiệp ngày càng thiên về việc đặt những hoạt động tại các quốc gia khác không chỉ để tận dụng chi phí yếu tố sản xuất tại địa phương mà còn để tiến hành hoạt động nghiên cứu & phát triển, tiếp cận những kỹ năng chuyên môn hóa tại địa phương hoặc xây dựng các mối quan hệ với những khách hàng chủ chốt. Ví dụ, các hãng sản xuất máy sản xuất nhựa của Đức và các hãng sản xuất thiết bị khảo sát của Thụy Sĩ đặt các đơn vị nghiên cứu ở Mỹ để phát triển bộ điều chỉnh điện tử. Hãng SKF (của Thụy Điển), nhà sản xuất vòng bi hàng đầu thế giới có hoạt động sản xuất và nghiên cứu

& phát triển chính đặt ở Đức, có quan hệ chặt chẽ với nhiều ngành chế tạo máy hàng đầu thế giới và ngành sản xuất xe hơi của Đức, những khách hàng sử dụng vòng bi quan trọng.

Các doanh nghiệp cũng đặt hoạt động ở nhiều quốc gia nếu đó là một điều kiện để kinh doanh ở đó. Đặt các hoạt động lắp ráp, tiếp thị và dịch vụ tại một quốc gia có ý nghĩa quan trọng đối với một số ngành để có khả năng bán hàng và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Một ví dụ rõ nét là trong ngành sản xuất thiết bị điều hòa không khí thương mại, nơi các hãng hàng đầu của Mỹ như Carrier và Trane duy trì những hoạt động của mình tại nhiều địa điểm quốc tế để hỗ trợ việc chế tạo theo yêu cầu của khách hàng và đáp ứng những nhu cầu dịch vụ lớn của ngành này.

Các mệnh lệnh của chính phủ cũng tác động tới việc chọn địa điểm. Ví dụ nhiều khoản đầu tư sản xuất của Nhật Bản tại Mỹ và châu Âu ngày nay (như trong ngành sản xuất xe hơi, linh kiện xe hơi và hàng điện tử tiêu dùng) phản ánh những hạn chế nhập khẩu hiện tại và trong tương lai. Tương tự, nhiều công ty đa quốc gia của Mỹ, Thụy Sĩ và Thụy Điển di chuyển ra nước ngoài trước Thế chiến thứ II khi các rào cản thương mại cũng như chi phí vận tải tăng lên đáng kể, một lý do khiến họ thường phân tán rộng rãi các hoạt động so với những công ty của Nhật và Đức trong cùng ngành. Một cấu hình phân tán thường rất khó hợp nhất vào một nơi, bởi vì các nhà lãnh đạo công ty con luôn mong muốn duy trì được quyền lực và sự tự trị. Không có khả năng để chuyển sang những chiến lược có sự điều phối và tập trung hơn cần thiết để có lợi thế cạnh tranh là một lý do vì sao các doanh nghiệp lại đánh mất lợi thế trong một số ngành.

Tuy nhiên, thảo luận của tôi về định vị các hoạt động trong giai đoạn này vẫn chưa đầy đủ. Địa điểm tốt nhất cho các hoạt động, chính là nơi đặt trụ sở của doanh nghiệp, đặc biệt là các hoạt động phát triển chiến lược, hoạt động nghiên cứu & phát triển và các khâu sản xuất tinh vi, là một trong những chủ đề chính của cuốn sách này. Các động cơ để định vị hoạt động tại một quốc gia vượt ra ngoài những giải thích cổ điển được đưa ra ở đây.

ĐIỀU PHỐI TOÀN CẦU

Biện pháp khác mà các doanh nghiệp sử dụng để giành được lợi thế cạnh tranh thông qua cách tiếp cận chiến lược toàn cầu

là điều phối những hoạt động ở nhiều quốc gia khác nhau. Việc điều phối bao gồm chia sẻ thông tin, phân bổ trách nhiệm, và phối hợp các nỗ lực. Điều này có thể mang lại nhiều lợi ích. Một lợi ích là tích lũy kiến thức và chuyên môn thu được từ các địa điểm phân tán. Nếu một doanh nghiệp học được cách làm thế nào để vận hành tốt hơn quá trình sản xuất tại Đức, những kinh nghiệm đó cũng có thể giúp doanh nghiệp làm cho quá trình sản xuất tại các nhà máy ở Mỹ và Nhật Bản diễn ra nhịp nhàng hơn. Các quốc gia có những điều kiện khác nhau cho phép có sự so sánh giữa các nước cũng như các cơ hội tận dụng những kiến thức thu lượm được từ các địa điểm khác nhau về những khía cạnh của hoạt động kinh doanh.

Kiến thức tích lũy được tại các quốc gia khác nhau không chỉ về sản phẩm hay công nghệ sản xuất mà còn về nhu cầu của khách hàng và kỹ thuật tiếp thị. Một doanh nghiệp với một quan điểm toàn cầu thực sự, điều phối tất cả các đơn vị tiếp thị của mình trên toàn thế giới, có thể nhận được cảnh báo sớm về những thay đổi trong ngành bằng cách nhận ra các xu hướng của ngành trước khi chúng trở nên rõ ràng. Sự điều phối giữa các hoạt động phân tán có thể mang tới lợi thế nhờ quy mô bằng cách phân bổ các nhiệm vụ nhỏ giữa các địa điểm nhằm chuyên môn hóa. Ví dụ, hãng SKF (Thụy Điển) sản xuất nhiều loại vòng bi khác nhau tại mỗi nhà máy của mình ở nước ngoài và vận chuyển sản phẩm giữa các quốc gia để từng công ty tiếp thị con tại quốc gia có thể chào bán dòng sản phẩm đầy đủ.

Các hoạt động phân tán, nếu được phối hợp với nhau, có thể cho phép một doanh nghiệp đối phó với *sự thay đổi* tỉ giá hối đoái hoặc chi phí yếu tố sản xuất. Ví dụ, việc tăng thêm quy mô sản xuất tại một địa điểm hiện đang có tỉ giá có lợi có thể giảm chi phí chung, cách mà các doanh nghiệp Nhật Bản trong nhiều ngành công nghiệp đã theo đuổi vào cuối những năm 1980 do giá trị của đồng yên Nhật cao.

Điều phối cũng có thể nâng cao đặc trưng khác biệt của một doanh nghiệp với những khách hàng đa quốc gia. Tính nhất quán trong định vị sản phẩm và phương pháp tiếp cận kinh doanh trên nền tảng toàn cầu của doanh nghiệp sẽ giúp củng cố danh tiếng thương hiệu của một công ty. Khả năng phục vụ những khách hàng di chuyển toàn cầu hoặc đa quốc gia ở bất cứ nơi nào họ có nhu cầu cũng thường được coi trọng. Sự điều phối giữa các công ty con của quốc gia cũng có thể tăng thêm quyền

lực mặc cả với chính phủ sở tại nếu doanh nghiệp đó có thể phát triển hoặc thu hẹp hoạt động tại một quốc gia và làm ngược lại ở những quốc gia khác.

Cuối cùng, sự điều phối giữa các quốc gia mang lại sự linh hoạt khi đối phó với các đối thủ. Một doanh nghiệp toàn cầu có thể lựa chọn để cạnh tranh với đối thủ ở đâu và như thế nào. Doanh nghiệp này có thể quyết định tiến hành một cuộc cạnh tranh tại quốc gia mà đối thủ bán được nhiều sản phẩm hay thu được nhiều tiền nhất nhằm làm giảm các nguồn lực cạnh tranh của đối thủ tại những quốc gia khác. Hãng IBM và Caterpillar đã thực hiện hành động phòng thủ kiểu này trong hoạt động kinh doanh tại Nhật Bản. Một doanh nghiệp chỉ có tầm nhìn nội địa không có sự linh hoạt này.

Những khác biệt lớn về nhu cầu của khách hàng và điều kiện kinh doanh bản địa giữa các quốc gia gây khó khăn cho việc điều phối. Nó khiến cho những điều học được ở quốc gia này không thể áp dụng vào quốc gia khác. Khi những điều kiện này tồn tại thì ngành công nghiệp sẽ có tính đa nội địa.

Tuy nhiên, ngay cả khi có những lợi ích lớn từ điều phối thì việc điều phối giữa các công ty con trong một chiến lược toàn cầu vẫn gặp những thách thức lớn về mặt tổ chức do tính chất phức tạp, sự khác biệt ngôn ngữ, khác biệt văn hóa và đòi hỏi trao đổi thông tin mở và đáng tin cậy ở mức độ cao. Một khó khăn lớn khác là việc dung hòa lợi ích của những nhà lãnh đạo các công ty con và những nhà lãnh đạo toàn doanh nghiệp. Chi nhánh ở Đức không cần thiết phải cho chi nhánh ở Mỹ biết về những bước đột phá mới nhất của mình về công nghệ sản xuất, vì việc đó sẽ khiến chi nhánh tại Đức khó có thể vượt chi nhánh tại Mỹ khi so sánh hiệu quả vận hành nhà máy hàng năm. Những phức tạp về tổ chức này làm cho các công ty con tại quốc gia thường xem nhau như những đối thủ cạnh tranh hơn là những người cộng tác. Sự điều phối đầy đủ và mở là một ngoại lệ hơn là một quy định trong các công ty toàn cầu [22].

NHỮNG LỢI THẾ NHỜ HỆ THỐNG VÀ ĐỊA ĐIỂM

Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp toàn cầu có thể được phân chia thành những lợi thế nảy sinh nhờ địa điểm (hoặc

22. Thảo luận sâu hơn về những vấn đề mang tính tổ chức này có thể tìm thấy trong Barlett và Ghoshal (1989), Keagan (1989) và Prahalad và Doz (1987).

quốc gia) và những lợi thế độc lập với địa điểm, nảy sinh từ toàn bộ mạng lưới hoạt động toàn cầu của doanh nghiệp.

Những lợi thế nhờ địa điểm hoặc nhờ quốc gia có thể nảy sinh ở quê nhà của doanh nghiệp hoặc ở các quốc gia khác mà doanh nghiệp hoạt động. Doanh nghiệp toàn cầu sử dụng những lợi thế từ quê nhà để thâm nhập các thị trường nước ngoài. Doanh nghiệp cũng có thể tìm ra những lợi thế địa điểm khi tiến hành các hoạt động cụ thể tại những quốc gia khác để củng cố lợi thế hoặc bù đắp lại những bất lợi ở quê nhà.

Lợi thế nhờ hệ thống phụ thuộc vào tổng doanh số bán hàng toàn cầu của doanh nghiệp, mức độ tích lũy kiến thức từ tất cả các cơ sở của nó và khả năng điều phối giữa các địa điểm trong và ngoài nước. Ví dụ, bản thân lợi thế nhờ quy mô trong sản xuất hoặc nghiên cứu & phát triển không phụ thuộc vào các quốc gia bởi vì một nhà máy hoặc trung tâm nghiên cứu quy mô lớn, về nguyên tắc, có thể được đặt ở bất kỳ đâu.

Cạnh tranh toàn cầu sẽ không bắt đầu nếu một số doanh nghiệp không giành được một lợi thế tại quê nhà để giúp họ thâm nhập vào các thị trường nước ngoài. Lợi thế cạnh tranh thu được chỉ từ quê nhà cũng đủ để cho phép cạnh tranh toàn cầu. Tuy nhiên, theo thời gian, các doanh nghiệp toàn cầu thành công thường kết hợp những lợi thế có được từ quê nhà của mình với những lợi thế có được nhờ định vị hoạt động cụ thể tại nhiều quốc gia khác nhau và những lợi thế từ toàn bộ mạng lưới toàn cầu. Những lợi thế khác này bổ sung và nâng cao các lợi thế từ quê nhà để giúp các lợi thế này bền vững hơn, cũng như bù đắp các bất lợi tại quê nhà. Những lợi thế từ mỗi nguồn này có thể củng cố lẫn nhau. Ví dụ, toàn bộ quy mô có được từ một vị thế toàn cầu cho phép các doanh nghiệp của Đức như Zeiss (dụng cụ quang học) và Schott (kính) có thể tiến hành nhiều hoạt động nghiên cứu & phát triển hơn để tận dụng tốt hơn các lợi thế kỹ thuật và lợi thế nhu cầu của quê nhà - nước Đức.

Trong thực tế, các doanh nghiệp không tận dụng và mở rộng được lợi thế của quê nhà thông qua cạnh tranh toàn cầu rất dễ bị tổn thương. Chính sự kết hợp các lợi thế của quê nhà, những lợi ích từ việc định vị hoạt động có lựa chọn tại nhiều địa điểm ở nước ngoài và những lợi thế có được từ hệ thống toàn cầu, chứ không phải từng lợi thế riêng rẽ, mới là nền tảng cho thành công quốc tế. Khi quá trình toàn cầu hóa trong cạnh tranh đã được thừa nhận rộng rãi, mọi sự chú ý tập trung vào những lợi

thế nhờ hệ thống và những lợi ích của việc hoạt động tại nhiều quốc gia khác. Trên thực tế, các lợi thế của quê nhà thường có ý nghĩa hơn đối với lợi thế cạnh tranh, một chủ đề sẽ trở lại trong những chương sau.

LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Không chỉ có một kiểu chiến lược toàn cầu mà có vô số cách cạnh tranh toàn cầu liên quan đến những lựa chọn về nơi hoạt động và cách điều phối. Hình mẫu tốt nhất phụ thuộc vào ngành công nghiệp cụ thể. Hầu hết các chiến lược toàn cầu đòi hỏi một sự kết hợp thống nhất thương mại và đầu tư trực tiếp nước ngoài. Các thành phẩm được xuất khẩu từ một số quốc gia và những quốc gia này lại nhập linh kiện được sản xuất ở nơi nào đó và ngược lại. Đầu tư nước ngoài phản ánh sự phân tán các hoạt động sản xuất và tiếp thị. Thương mại và đầu tư nước ngoài bổ sung cho nhau, không nhất thiết là thay thế cho nhau..

Các phân đoạn của một ngành công nghiệp thường khác nhau về mức độ toàn cầu hóa và về chiến lược toàn cầu thích hợp. Ví dụ, trong ngành dầu nhờn, phân đoạn dầu cho động cơ xe hơi có xu hướng cạnh tranh đa nội địa. Các quốc gia có tiêu chuẩn lái xe, điều kiện thời tiết và luật khác nhau. Hoạt động sản xuất đòi hỏi pha trộn nhiều loại dầu và phụ gia. Nó là không có nhiều lợi thế nhờ quy mô và có chi phí vận chuyển cao. Các kênh phân phối bán lẻ, có vai trò rất quan trọng đối với thành công trong cạnh tranh, có sự khác biệt rõ rệt giữa các nước. Các doanh nghiệp nội địa, như Quaker State và Pennzoil ở Mỹ, hoặc các công ty đa quốc gia với những công ty con tự chủ tại từng quốc gia như Castrol (của Anh), là các hãng hàng đầu tại hầu hết mọi quốc gia. Ngược lại, phân đoạn dầu nhờn cho máy tàu thủy là một ngành công nghiệp toàn cầu. Các con tàu hoạt động tự do khắp thế giới và đòi hỏi cùng một loại dầu ở bất kỳ nơi nào chúng neo đậu. Danh tiếng thương hiệu trở nên có tính toàn cầu. Các đối thủ thành công trong phân đoạn dầu nhờn cho máy tàu thủy, như Shell, Exxon và British Petroleum đều hoạt động toàn cầu.

Một ví dụ khác là lĩnh vực cho thuê phòng ở, nơi nhiều phân đoạn có tính đa nội địa; bởi đa số các hoạt động trong chuỗi giá trị phải gắn liền với địa điểm của khách hàng; và bởi những sự khác biệt giữa nhu cầu và hoàn cảnh của từng quốc gia làm cho

điều phối có rất ít lợi ích. Tuy nhiên, trong phân đoạn khách sạn phục vụ doanh nhân hoặc khách sạn sang trọng, cạnh tranh có tính toàn cầu hơn. Các đối thủ cạnh tranh toàn cầu như Hilton, Marriott và Sheraton có nhiều bất động sản phân tán nhưng dùng thương hiệu chung, khuôn mẫu chung, tiêu chuẩn dịch vụ chung và hệ thống đặt phòng chung để giành được những lợi thế nhờ tiếp thị để phục vụ các doanh nhân di chuyển nhiều [23].

Các giai đoạn sản xuất theo chiều dọc của một ngành thường khác nhau về mức độ và hình mẫu toàn cầu hóa. Trong ngành sản xuất nhôm, các giai đoạn đầu (luyện alumin và tạo thỏi) là những ngành toàn cầu. Các giai đoạn sau, bán sản xuất (ví dụ đổ khuôn, tách khuôn), bao gồm nhiều ngành đa nội địa. Nhu cầu về sản phẩm khác nhau ở từng quốc gia, chi phí vận chuyển cao, và đòi hỏi nhiều dịch vụ khách hàng tại địa phương. Lợi thế nhờ quy mô trong chuỗi giá trị là rất khiêm tốn. Nói chung, linh kiện và nguyên liệu thô có tính toàn cầu nhiều hơn so với sản phẩm hoàn thiện.

Sự biến đổi về hình mẫu toàn cầu hóa giữa các phân đoạn, giữa các giai đoạn sản xuất theo chiều dọc, và giữa các nhóm quốc gia mở ra cơ hội cho những chiến lược mục tiêu toàn cầu. Những chiến lược này liên quan tới việc phục vụ trên toàn cầu một phân đoạn công nghiệp cụ thể. Daimler-Benz và BMW áp dụng phương pháp này trong phân đoạn sản xuất xe hơi sang trọng, cũng như các hãng của Nhật như Toyota, Isuzu và Hino đối với phân đoạn xe tải nhỏ.

Chiến lược mục tiêu toàn cầu tập trung trên phạm vi toàn thế giới vào một phân đoạn của một ngành chưa được các đối thủ với chiến lược sản phẩm rộng đáp ứng đầy đủ. Cạnh tranh toàn cầu có thể giúp những phân đoạn mới của một ngành tồn tại được, bởi việc đáp ứng một phân đoạn trên phạm vi toàn thế giới cũng tạo ra đủ doanh số để có được lợi thế nhờ quy mô. Chi phí cao có thể khiến cho việc đáp ứng một phân đoạn trong một nước trở nên không thực tế. Trong một số ngành, mục tiêu toàn cầu là chiến lược quốc tế duy nhất có tính khả thi bởi vì những lợi thế có được

23. Không chỉ một mẫu hình toàn cầu hóa có thể bị thay đổi bởi một phân đoạn ngành, nó cũng có thể bị thay đổi bởi một nhóm các quốc gia. Thường có một nhóm quốc gia mà có lợi thế từ một chiến lược toàn cầu hay chiến lược vùng đặc biệt mạnh; chẳng hạn như, các quốc gia với điều kiện khí hậu tương đương có những nhu cầu sản phẩm tương đương. Các nhóm liên quan khác có thể dựa trên ngôn ngữ, tình trạng phát triển kinh tế, phạm vi can thiệp của chính phủ trong cạnh tranh và các mối quan hệ chính trị hiện thời và lịch sử.

từ toàn cầu hóa chỉ tồn tại trong những phân đoạn cụ thể (ví dụ, các khách sạn đắt tiền dành cho giới doanh nhân).

Mục tiêu toàn cầu có thể là bước đầu tiên để tiến tới một chiến lược toàn cầu trên diện rộng. Một doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh toàn cầu trong một phân đoạn mà quê nhà của doanh nghiệp này có một lợi thế độc nhất. Ví dụ, trong các ngành như sản xuất xe hơi, xe nâng và TV, các doanh nghiệp Nhật Bản đã thiết lập vị thế ban đầu bằng cách tập trung vào các loại xe nhỏ, thông thường và không được chú ý tới. Sau đó họ mở rộng dòng sản phẩm và giành được những vị trí toàn cầu.

Không chỉ các công ty lớn mà các công ty nhỏ hơn cũng có thể cạnh tranh toàn cầu. Các công ty vừa và nhỏ chiếm một phần đáng kể trong thương mại quốc tế, đặc biệt là tại các quốc gia như Đức, Ý và Thụy Sĩ. Những công ty này thường hướng mục tiêu vào các phân đoạn hẹp hoặc cạnh tranh trong những ngành tương đối nhỏ. Chiến lược mục tiêu toàn cầu cũng khá phổ biến trong các công ty đa quốc gia của những quốc gia nhỏ như Phần Lan và Thụy Sĩ và trong những công ty vừa và nhỏ của tất cả các quốc gia. Ví dụ, hãng Montblanc (của Đức) cạnh tranh toàn cầu trong ngành sản xuất bút máy đắt tiền trong khi hầu hết nhiều công ty của Ý trong ngành sản xuất giày dép, may mặc và đồ nội thất lại cạnh tranh quốc tế trong một phân đoạn hẹp.

Những công ty vừa và nhỏ có xu hướng sử dụng các chiến lược dựa vào xuất khẩu với đầu trực tiếp nước ngoài khiêm tốn. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia có quy mô không lớn. Ví dụ, Đan Mạch, Thụy Sĩ và Đức có nhiều công ty đa quốc gia có quy mô tương đối khiêm tốn, chú trọng vào những phân đoạn cụ thể. Với những nguồn lực hạn chế, các doanh nghiệp nhỏ phải đối mặt với nhiều thử thách để tiếp cận thị trường nước ngoài, hiểu được các nhu cầu của thị trường nước ngoài và cung cấp dịch vụ sau bán hàng. Những vấn đề này được giải quyết bằng những cách khác nhau trong những ngành công nghiệp khác nhau. Một trong số những cách đó là giải quyết thông qua các đại lý hoặc các nhà nhập khẩu (điển hình là các doanh nghiệp của Ý), các nhà phân phối hoặc các công ty thương mại (điển hình là các doanh nghiệp của Nhật Bản và Hàn Quốc). Một phương pháp khác là sử dụng các hiệp hội ngành để xây dựng một hạ tầng tiếp thị chung, tổ chức các hội chợ thương mại và tiến hành nghiên cứu thị trường. Ví dụ,

các hợp tác xã là thành phần không thể thiếu đối với thành công trong hoạt động xuất khẩu của các ngành sản xuất dựa vào nông nghiệp của Đan Mạch. Gần đây, các doanh nghiệp nhỏ hơn đã chuyển hướng sang những liên minh các doanh nghiệp nước ngoài để cạnh tranh toàn cầu.

QUÁ TRÌNH TOÀN CẦU HÓA NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Các ngành công nghiệp toàn cầu hóa do những thay đổi về công nghệ, nhu cầu của khách hàng, chính sách của chính phủ hoặc hạ tầng quốc gia tạo ra những khác biệt lớn về vị thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp từ những quốc gia khác nhau hoặc khiến những lợi thế của một chiến lược toàn cầu trở nên quan trọng hơn. Ví dụ lĩnh vực sản xuất xe hơi đã trở nên toàn cầu hóa vì các doanh nghiệp của Nhật Bản đã giành được những lợi thế cạnh tranh lớn về chất lượng và năng suất, vì nhu cầu về các loại xe tại những quốc gia khác nhau ngày càng ít khác biệt (một lý do quan trọng là chi phí nhiên liệu cao ở Mỹ) và chi phí vận chuyển giảm, và nhiều lý do khác.

Hành động đổi mới chiến lược thường mở ra tiềm năng để toàn cầu hóa. Vị trí dẫn đầu một ngành quốc tế thường là kết quả của việc tìm ra cách làm một chiến lược toàn cầu có tính khả thi. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể tìm ra một biện pháp để giảm chi phí cải tiến một sản phẩm đã được thiết kế và sản xuất tập trung nhằm đáp ứng các nhu cầu khác nhau tại mỗi quốc gia, như module hóa bộ nguồn. Ví dụ, trong lĩnh vực sản xuất thiết bị chuyển mạch trung tâm sử dụng trong viễn thông, các hãng Northern Telecom, NEC Corperation và Ericsson đã được hưởng lợi từ những kiến trúc sản phẩm cho phép module hóa phần mềm và chi phí sửa đổi thấp nhằm đáp ứng nhu cầu của các hệ thống điện thoại quốc gia khác nhau. Hoặc một doanh nghiệp có thể phát triển một loại sản phẩm hay một phương pháp tiếp thị mới có sự hấp dẫn rộng rãi, hoặc một đổi mới nhằm vượt qua những chướng ngại đối với cạnh tranh toàn cầu. Ví dụ, trong lĩnh vực sản xuất ống tiêm nhựa dùng một lần, các công ty của Mỹ không chỉ đi tiên phong với một sản phẩm thu hút sự quan tâm rộng rãi mà còn giảm được chi phí vận chuyển so với loại ống tiêm thủy tinh, mở ra những khả năng để có được lợi thế nhờ quy mô có được từ một nhà máy duy nhất với quy mô thế giới.

Những hãng dẫn đầu ngành công nghiệp toàn cầu non trẻ luôn bắt đầu với một số lợi thế được tạo ra từ quê nhà. Đó có thể

là thiết kế sản phẩm được ưa thích, chất lượng sản phẩm cao, khái niệm tiếp thị mới hoặc một lợi thế về chi phí yếu tố sản xuất. Tuy nhiên, để duy trì được thành công luôn đòi hỏi doanh nghiệp không được dừng lại. Lợi thế ở quê nhà phải trở thành một đòn bẩy để tiến vào các thị trường nước ngoài. Khi đó, vị thế cạnh tranh toàn cầu thành công sẽ bổ sung lợi thế ban đầu từ quê nhà với lợi thế nhờ quy mô hoặc lợi thế nhờ danh tiếng bán hàng toàn cầu. Theo thời gian, lợi thế cạnh tranh được bổ sung (hoặc bù đắp những bất lợi ở quê nhà) bằng việc định vị các hoạt động lựa chọn tại nước ngoài.

Ngay cả khi rất khó khăn để duy trì lợi thế từ quê nhà ban đầu, một chiến lược toàn cầu vẫn có thể góp phần bổ sung và nâng cao nó. Một ví dụ là trong ngành sản xuất hàng điện tử tiêu dùng, ngành mà các hãng Matsushita, Sanyo, Sharp và những doanh nghiệp Nhật Bản khác ban đầu cạnh tranh về chi phí bằng cách bán những loại TV dễ di chuyển, thiết kế đơn giản. Khi bắt đầu thâm nhập vào các thị trường nước ngoài, họ có được lợi thế nhờ quy mô và giảm được chi phí thấp hơn nữa nhờ giảm chi phí đào tạo. Như vậy, doanh số toàn cầu giúp hỗ trợ các khoản đầu tư mạnh mẽ vào hoạt động tiếp thị, thiết bị sản xuất mới, hoạt động nghiên cứu & phát triển và để giành được công nghệ độc quyền. Các doanh nghiệp Nhật Bản từ lâu đã chuyển từ cạnh tranh dựa vào chi phí thấp trọng điểm sang sản xuất nhiều dòng TV, đầu máy video và những sản phẩm khác với đặc trưng khác biệt ngày càng tăng, sử dụng công nghệ xử lí và sản xuất hàng đầu thế giới. Ngày nay, các đối thủ cạnh tranh của Hàn Quốc như Samsung và Gold Star đã tiếp quản vị trí cạnh tranh nhờ chi phí trọng điểm, cạnh tranh với những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, kém tinh vi dựa trên chi phí nhân công thấp.

Chi phí yếu tố sản xuất, một lợi thế cấp thấp, là một nguồn lợi thế khó nắm bắt và thường chỉ tạm thời đối với một đối thủ cạnh tranh quốc tế cũng như một đối thủ cạnh tranh nội địa. Điều này trở nên rõ ràng, ví dụ trong ngành dệt may và xây dựng. Đối thủ cạnh tranh toàn cầu, thông qua việc đưa các hoạt động ra nước ngoài, có thể vô hiệu hóa hoặc thậm chí tận dụng những thay đổi về chi phí yếu tố sản xuất bất lợi cho sản xuất ở quê nhà. Ví dụ, các nhà sản xuất xe tải hạng nặng của Thụy Điển (như Volvo và Saab-Scania) đã chuyển một số hoạt động sản xuất tới các quốc gia như Brazil và Argentina từ nhiều năm trước. Hơn nữa, các doanh nghiệp chỉ có một lợi thế

duy nhất là chi phí yếu tố sản xuất thấp hiếm khi chiếm được vị trí của những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành. Một chiến lược bắt chước các doanh nghiệp hàng đầu rất dễ bị qua mặt bằng cách sản xuất hoặc thuê gia công ở ngoài nước. Các doanh nghiệp có chi phí yếu tố sản xuất thấp sẽ có thể thay thế những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành chỉ nếu như họ kết hợp được những lợi thế này với việc tập trung vào một phân đoạn thị trường bị những doanh nghiệp hàng đầu không quan tâm hoặc bỏ qua và/hoặc đầu tư vào các trang thiết bị quy mô lớn sử dụng công nghệ tốt nhất sẵn có trên thị trường thế giới. Họ sẽ duy trì được lợi thế của mình chỉ nếu như họ tham gia cạnh tranh toàn cầu và nâng cao lợi thế theo thời gian. Vai trò của các điều kiện quốc gia trong việc tác động tới một lợi thế ban đầu của doanh nghiệp, khả năng tận dụng lợi thế này thông qua một chiến lược toàn cầu và năng lực cũng như quyết tâm nâng cao nó theo thời gian sẽ là những mối quan tâm chính trong các chương sau.

HÀNH ĐỘNG SỚM TRONG CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Hành động sớm để ứng phó với từng thay đổi cấu trúc có vai trò cũng quan trọng trong cạnh tranh toàn cầu như trong cạnh tranh nội địa, nếu không muốn nói là hơn thế. Những doanh nghiệp dẫn đầu trong nhiều ngành công nghiệp toàn cầu thường nằm trong nhóm các hãng đầu tiên nắm được một chiến lược mới và thực hiện nó trên phạm vi toàn cầu. Ví dụ, Boeing là đối thủ cạnh tranh toàn cầu đầu tiên trong ngành sản xuất máy bay, Honda trong ngành sản xuất xe gắn máy, IBM trong ngành sản xuất máy tính và Kodak trong lĩnh vực phim máy ảnh. Các doanh nghiệp của Anh và Mỹ tiếp tục giữ vai trò hàng đầu trong nhiều loại hàng tiêu dùng đóng gói phần lớn bởi vì họ đi tiên phong thực hiện các chiến lược toàn cầu.

Lợi ích từ hành động sớm được mở rộng nhờ cạnh tranh toàn cầu. Các doanh nghiệp hành động sớm có thêm lợi ích nhờ trở thành doanh nghiệp đầu tiên thiết lập một mạng lưới toàn cầu. Việc này, đến lượt nó, lại có thể mang lại những lợi thế về danh tiếng, quy mô và học hỏi kiến thức. Vị thế dựa trên những lợi thế này có thể được duy trì nhiều thập kỷ hoặc lâu hơn. Ví dụ, trong ngành sản xuất thuốc lá, rượu wishky và đồ sứ, các doanh nghiệp của Anh đã duy trì được vị trí dẫn đầu trong hơn một thế kỷ bất chấp sự suy giảm chung của toàn bộ ngành công

nghiệp Anh. Ta có thể tìm thấy những ví dụ tương tự về việc duy trì được vị trí dẫn đầu trong thời gian dài tại Đức (máy in, hóa chất), Mỹ (đồ uống nhẹ, phim ảnh, máy tính) và ở gần như tất cả các quốc gia tiên tiến khác.

Những nguyên nhân gây ra sự chuyển dịch vị trí cạnh tranh quốc tế không có gì khác so với những nguyên nhân tổng quát hơn mà tôi đã đề cập ở trên. Các hãng hàng đầu quốc tế sẽ đánh mất vị trí nếu họ vẫn dậm chân tại chỗ trong khi sự thay đổi cấu trúc ngành mang đến cơ hội cho các doanh nghiệp mới nhảy vào một thế hệ sản phẩm hoặc công nghệ sản xuất mới. Do đó, lợi thế nhờ quy mô quốc tế, danh tiếng, và các mối quan hệ với kênh phân phối của các hãng hàng đầu thế giới bị vô hiệu hóa. Ví dụ, các hãng hàng đầu thế giới truyền thống đã mất vị trí vào tay những đối thủ Nhật Bản trong nhiều ngành, những ngành đã biến đổi do công nghệ điện tử (như ngành công cụ máy) hoặc những ngành mà các kỹ thuật sản xuất hàng loạt đã thay thế hoạt động sản xuất theo mẻ truyền thống (như ngành sản xuất máy ảnh hay xe nâng). Các hãng hàng đầu cũng bị vượt qua nếu các hãng mới nhận biết và khai thác được những phân đoạn thị trường mới vốn bị bỏ qua. Ví dụ, các công ty của Ý đã nhìn thấy cơ hội trong lĩnh vực thiết bị gia đình để sản xuất các mẫu sản phẩm nhỏ gọn, tiêu chuẩn hóa, sử dụng những phương pháp sản xuất hàng loạt và bán chúng cho những chuỗi bán lẻ mới nổi ở châu Âu dưới các nhãn hiệu riêng của những nhà bán lẻ này. Bằng việc khai thác không ngừng phân đoạn mới phát triển nhanh này, các công ty sản xuất thiết bị của Ý trở thành những hãng hàng đầu châu Âu. Các doanh nghiệp hành động sớm để lợi dụng những thay đổi cấu trúc thường trở thành các hãng dẫn đầu mới bởi vì họ gặt hái được chu kỳ tiếp theo của những lợi thế nhờ hành động sớm. Như tôi đã đề cập từ trước, quốc gia có những ảnh hưởng quốc gia mạnh mẽ tới khả năng hành động sớm của các doanh nghiệp và các doanh nghiệp từ một hoặc hai quốc gia thường nổi lên như những hãng hàng đầu thế giới trong một ngành công nghiệp.

Khả năng duy trì vị trí dẫn đầu có được từ chiến lược trong quá khứ đôi khi là kết quả của một sự may mắn nhờ có ít sự thay đổi trong ngành. Tuy nhiên, nhiều khả năng nó là kết quả từ sự đổi mới liên tục để thích ứng với những hoàn cảnh thay đổi. Trong các chương sau, tôi sẽ khảo sát chi tiết các đặc điểm quốc gia làm xuất hiện sự đổi mới này. Những lực lượng thúc đẩy các

doanh nghiệp của một quốc gia duy trì vị trí của mình, một khi đã có được, chính là trái tim của lợi thế cạnh tranh quốc gia.

LIÊN MINH VÀ CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Những liên minh chiến lược là một công cụ quan trọng để thực hiện chiến lược toàn cầu. Đó là những thỏa thuận dài hạn giữa các doanh nghiệp vượt quá những giao dịch thị trường thông thường nhưng chưa đến mức sáp nhập. Tôi sử dụng thuật ngữ liên minh ở đây để bao hàm toàn bộ các loại dàn xếp bao gồm các liên doanh, cấp phép, thỏa thuận cung cấp lâu dài và những loại quan hệ liên công ty khác [24]. Chúng có mặt trong nhiều ngành công nghiệp và đặc biệt phổ biến trong ngành sản xuất xe hơi, máy bay, động cơ máy bay, chế tạo người máy, điện tử tiêu dùng, chất bán dẫn và dược phẩm.

Các liên minh quốc tế, giữa những doanh nghiệp trong cùng ngành đóng trụ sở tại các quốc gia khác nhau là một biện pháp để cạnh tranh toàn cầu. Họ phân chia các hoạt động trong chuỗi giá trị trên cơ sở toàn cầu với một đối tác. Mặc dù đã được sử dụng từ lâu, nhưng đặc điểm của các liên minh vẫn đang thay đổi. Về mặt lịch sử, các doanh nghiệp từ những quốc gia phát triển hơn hình thành liên minh với các doanh nghiệp từ những quốc gia kém phát triển hơn để tiến hành các hoạt động tiếp thị (điều thường đòi hỏi để tiếp cận thị trường). Hiện nay, ngày càng có nhiều liên minh bao gồm các doanh nghiệp từ những quốc gia phát triển hợp sức với nhau để phục vụ toàn bộ các vùng hoặc toàn bộ thế giới. Các liên minh cũng không ngừng mở rộng, không chỉ bao gồm hoạt động tiếp thị mà còn nhiều hoạt động khác. Ví dụ, tất cả các hãng xe hơi của Mỹ có những liên minh với các hãng của Nhật (và một số liên minh với các hãng của Hàn Quốc) để sản xuất xe hơi bán tại thị trường Mỹ.

Các công ty tham gia liên minh để có được một số lợi ích. Một là lợi thế nhờ quy mô hoặc kiến thức, có được nhờ phối hợp lực lượng trong hoạt động tiếp thị, sản xuất linh kiện hoặc lắp ráp những mẫu sản phẩm cụ thể. Lợi ích thứ hai là tiếp cận các thị trường địa phương, các công nghệ cần thiết hoặc đáp ứng các đòi hỏi của chính phủ sở tại về tỷ lệ sở hữu nội địa. Ví dụ, liên minh của General Motor với Toyota (NUMMI) được hình thành, theo góc nhìn từ phía General Motor, là để có được chuyên môn

24. Để biết một nghiên cứu đầy đủ hơn về các liên minh, xem Porter (1986).

sản xuất. Lợi ích thứ ba của liên minh là chia sẻ rủi ro. Ví dụ, nhiều hãng dược phẩm đã tham gia vào các thỏa thuận cấp phép lẫn nhau về những dược phẩm mới để tránh những rủi ro khi nghiên cứu của họ không thành công. Cuối cùng, các đối thủ khôn ngoan thường sử dụng liên minh để định hướng tính chất của cạnh tranh trong một ngành công nghiệp bằng cách, chẳng hạn như, cấp phép sử dụng rộng rãi một công nghệ nhằm đẩy mạnh tiêu chuẩn hóa. Các liên minh có thể bù đắp lại những bất lợi trong cạnh tranh, dù đó là chi phí yếu tố sản xuất hoặc công nghệ, trong khi vẫn giữ được sự độc lập và bỏ qua sự cần thiết phải sáp nhập hết sức tốn kém.

Tuy nhiên, các liên minh lại kèm theo những khoản chi phí đáng kể về mặt tổ chức và chiến lược. Những vấn đề rất thực tế về điều phối với một đối tác độc lập, vốn thường có những mục tiêu khác biệt và mâu thuẫn, chỉ là sự khởi đầu. Những khó khăn trong điều phối cản trở khả năng giành được các lợi ích từ một chiến lược toàn cầu. Các đối tác ngày hôm nay cũng thường trở thành các đối thủ ngày mai, đặc biệt là các đối tác với những lợi thế cạnh tranh mạnh hơn hoặc các đối tác năng động hơn. Ngoài ra, các đối tác có thể giành một phần lợi nhuận lớn. Liên minh thường là không ổn định và nhiều liên minh đã tan rã hoặc thất bại. Sau một khởi đầu đầy hứa hẹn, mối quan hệ sẽ tan vỡ hoặc phát triển thành một sự sáp nhập.

Các liên minh thường là những công cụ chuyển tiếp. Chúng sinh sôi nảy nở ở những ngành đang trải qua sự thay đổi cấu trúc hoặc leo thang cạnh tranh, ở nơi mà các nhà quản lý cảm thấy họ không thể đương đầu được. Chúng là một phản ứng với sự không chắc chắn và mang lại một sự dễ chịu mà doanh nghiệp đang tìm kiếm. Các liên minh xuất hiện phổ biến nhất ở những đối thủ cạnh tranh ở hàng thứ hai hoặc các công ty đang cố gắng bắt kịp. Các liên minh mang lại một niềm hy vọng ban đầu về việc giữ được sự độc lập cho các đối thủ yếu hơn, mặc dù cuối cùng các công ty này có thể bị bán hoặc phải sáp nhập.

Các liên minh không phải là một loại thuốc trị bách bệnh. Việc duy trì và cải thiện vị trí cạnh tranh đòi hỏi một doanh nghiệp phát triển năng lực nội tại trong các khu vực có tầm quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Về lâu dài, các doanh nghiệp đứng đầu thế giới hiếm khi vào dựa vào một đối tác để có những tài sản và kỹ năng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp của họ.

Các liên minh thành công nhất có đặc điểm rất cụ thể. Các liên minh của những hãng hàng đầu thế giới như IBM, Novo Industri (sản xuất insulin) và Canon có xu hướng thiết lập trong phạm vi thu hẹp và hướng tới việc tiếp cận những thị trường quốc gia cụ thể hoặc những công nghệ cụ thể. Các liên minh là công cụ để mở rộng hoặc củng cố lợi thế cạnh tranh nhưng hiếm khi là một phương tiện bền vững để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

VAI TRÒ CỦA BỐI CẢNH QUỐC GIA ĐỐI VỚI THÀNH CÔNG TRONG CẠNH TRANH

Những nguyên tắc chiến lược cạnh tranh này trong các ngành công nghiệp toàn cầu làm nổi bật quan điểm của chúng tôi về việc tách riêng vai trò của quốc gia quê nhà (home nation) trong cạnh tranh quốc tế. Các chiến lược khác nhau phù hợp với các ngành công nghiệp khác nhau bởi vì cấu trúc ngành và những nguồn lợi thế cạnh tranh là khác nhau. Trong cùng một ngành, các doanh nghiệp có thể lựa chọn và thành công với những chiến lược khác nhau nếu họ đang tìm kiếm những lợi thế cạnh tranh khác nhau hoặc hướng đến các phân đoạn công nghiệp khác nhau.

Các quốc gia thành công ở nơi những bối cảnh quốc gia hỗ trợ việc theo đuổi một chiến lược phù hợp đối với một ngành hay phân đoạn cụ thể. Những gì có tác động tốt ở quốc gia phải dẫn tới lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Nhiều đặc trưng quốc gia ảnh hưởng tới sự dễ dàng hoặc khó khăn khi theo đuổi một chiến lược cụ thể, từ những quy tắc ứng xử định hình cách quản lý doanh nghiệp tới sự sẵn có của đội ngũ nhân viên có trình độ ở nhiều vị trí, tính chất của nhu cầu trong nước và mục tiêu của các nhà đầu tư địa phương [25].

Để tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tinh vi đòi hỏi phải có sự cải tiến và đổi mới – tìm ra những phương pháp tốt hơn để cạnh tranh và khai thác chúng trên phạm vi toàn cầu, và liên tục nâng cấp quá trình sản xuất và sản phẩm của doanh nghiệp. Các quốc gia thành công trong các ngành nếu bối cảnh quốc gia cung cấp môi trường khuyến khích thành công đó. Việc tạo ra lợi thế yêu cầu phải có sự

25. Những thuộc tính này khá khác biệt, và thường độc lập, với những cân nhắc để hình thành lợi thế cạnh tranh tân cổ điển.

hiểu biết sâu sắc những cách thức cạnh tranh mới và sự sẵn sàng nhận lấy rủi ro cũng như sẵn lòng đầu tư áp dụng chúng. Các quốc gia thành công ở những ngành mà môi trường trong nước là nơi duy nhất cho phép các công ty lĩnh hội những chiến lược cạnh tranh mới trong một ngành công nghiệp. Các quốc gia thành công trong những ngành mà bối cảnh quốc gia tạo ra động lực sớm và tích cực theo đuổi những chiến lược này. Các quốc gia thất bại trong những ngành mà các doanh nghiệp không nhận được những tín hiệu chính xác, không bị những áp lực thích hợp và không có đủ năng lực phù hợp.

Duy trì lợi thế cạnh tranh trong thời gian dài đòi hỏi nguồn lợi thế phải được nâng cấp. Nâng cấp lợi thế đòi hỏi những công nghệ, kỹ năng, phương pháp tinh vi hơn và duy trì đầu tư. Các quốc gia thành công trong những ngành đã có sẵn kỹ năng và nguồn lực cần thiết cho việc thay đổi chiến lược. Công ty nào dựa vào quan niệm lợi thế tĩnh cuối cùng cũng sẽ bị bắt chước và đánh mất vị trí trên thị trường.

Duy trì lợi thế đòi hỏi phải thường xuyên thay đổi. Điều này là bất tiện và khó khăn trong tổ chức. Các quốc gia thành công trong những ngành tạo ra được áp lực đòi hỏi phải vượt qua sự trì trệ và thúc đẩy không ngừng cải tiến và sáng tạo thay vì có một cuộc sống dễ dàng, Những quốc gia thất bại trong những ngành sản xuất mà các công ty không còn tiếp tục quá trình đổi mới.

Các quốc gia thành công trong những ngành công nghiệp mà lợi thế quốc gia quê nhà có giá trị ở các các quốc gia khác, và trong những ngành mà những cải tiến và sáng tạo của họ dự báo trước nhu cầu quốc tế. Thành công trong cạnh tranh quốc tế đòi hỏi các công ty phải biến vị thế trong nước thành vị thế quốc tế. Điều này cho phép phát triển và củng cố những lợi thế từ quê hương được nâng lên và củng cố thông qua một chiến lược toàn cầu. Các quốc gia thành công trong những ngành buộc các công ty trong nước (hoặc khuyến khích họ) phải cạnh tranh trên toàn cầu. Việc tìm kiếm những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các ngành công nghiệp phải phân lập những điều kiện quốc gia này.

3

NHỮNG NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Những cách thức mà các doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu cung cấp nền tảng cần thiết để hiểu rõ vai trò của "quê nhà" của doanh nghiệp trong quá trình này. Nhưng vai trò này không hề giản đơn. Việc tìm kiếm một phương pháp mới để hiểu lợi thế quốc gia phải bắt đầu từ một số tiền đề nhất định.

Thứ nhất, bản chất của cạnh tranh và các nguồn lợi thế cạnh tranh rất khác nhau giữa các ngành, thậm chí giữa các phân ngành. Chúng ta phải phân lập được ảnh hưởng của quốc gia lên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong từng ngành/phân ngành với những chiến lược cụ thể, hơn là trong những lĩnh vực rộng. Chúng ta cũng phải chấp nhận các nguồn lợi thế cạnh tranh khác nhau trong các ngành khác nhau hơn là chỉ dựa vào một nguồn đơn lẻ, mang tính khái quát kiểu như "chi phí lao động" hay "lợi thế nhờ quy mô". Vì sản phẩm được khác biệt hóa theo những cách khác nhau trong các ngành, nên cần giải thích tại sao doanh nghiệp ở một số quốc gia lại có khả năng tạo đặc trưng khác biệt (cho sản phẩm của họ) tốt hơn doanh nghiệp ở các quốc gia khác, và không nên chỉ quan tâm vào mỗi một sự khác biệt hóa về chi phí mà thôi.

Thứ hai, các đối thủ cạnh tranh toàn cầu thường thực hiện

nhiều hoạt động trong chuỗi giá trị bên ngoài quê hương của họ. Toàn cầu hóa cạnh tranh không hề phủ nhận vai trò của quê nhà trong lợi thế cạnh tranh, mà chỉ thay đổi đặc điểm của nó. Điều này có nghĩa: nhiệm vụ đặt ra không chỉ là giải thích tại sao một công ty hoạt động chỉ trong một quốc gia lại thành công trên thị trường quốc tế, mà còn phải giải thích tại sao một quốc gia lại là địa điểm thuận lợi cho cạnh tranh thành công trong một ngành công nghiệp. Quê nhà là nơi đưa ra chiến lược, phát triển và sản xuất sản phẩm chính và có các kỹ năng cần thiết và thích hợp. Quê nhà chính là bệ phóng cho một chiến lược toàn cầu trong ngành, trong đó lợi thế của quê hương được bổ sung bởi những lợi thế có được từ một vị thế toàn cầu.

Thứ ba, các công ty giành và duy trì lợi thế cạnh tranh trong cạnh tranh quốc tế thông qua việc cải tiến, đổi mới và nâng cấp. Đổi mới, như tôi đã mô tả lúc đầu, bao gồm cả công nghệ và phương pháp, bao gồm những sản phẩm mới, phương pháp sản xuất mới, phương thức tiếp thị mới, xác định nhóm khách hàng mới, và những thứ tương tự. Đổi mới để giành lợi thế cạnh tranh đòi hỏi một quá trình tích lũy từng bước nhỏ và nỗ lực lâu dài cũng như những đột phá [1].

Các công ty ban đầu giành lợi thế thông qua việc thay đổi những yếu tố căn bản của cạnh tranh. Họ duy trì lợi thế thông qua việc cải tiến rất nhanh để đứng ở vị trí hàng đầu. Điều này đòi hỏi không chỉ những tiến bộ trong khai thác các lợi thế đã có mà còn phải không ngừng mở rộng và nâng cấp nền tảng của lợi thế cạnh tranh qua thời gian. Điều này đôi khi đòi hỏi việc chuyển sang sản xuất ở những phân đoạn phức tạp hơn. Đổi mới và nâng cấp cần sự đầu tư lâu dài vào cả việc nhận biết những hướng thay đổi thích hợp lẫn việc thực hiện những thay đổi này.

Đúng như Schumpeter đã nhấn mạnh từ nhiều thập kỷ trước, đặc tính của canh tranh là rất năng động. Bản chất của cạnh tranh kinh tế không phải là "trạng thái cân bằng", mà là một trạng thái luôn luôn biến đổi. Cải tiến và đổi mới trong một ngành công nghiệp là những quá trình không có điểm kết thúc, không phải là một sự kiện đơn lẻ, chỉ xảy ra một lần. Những

1. Về vai trò quan trọng của đổi mới trong cạnh tranh quốc tế giữa các quốc gia, các nghiên cứu về R&D và đổi mới công nghệ bao gồm nhiều kiến thức hữu ích. Tôi sẽ trích dẫn một vài ví dụ chọn lọc trong chương này và khảo sát tổng thể các nghiên cứu trong ghi chú 33 của Chương 4.

lợi thế của ngày hôm nay sẽ sớm bị thay thế hoặc vô hiệu. Cốt lõi trong việc giải thích lợi thế quốc gia trong một ngành phải là vai trò của nước mẹ trong việc thúc đẩy cải tiến và đổi mới có tính cạnh tranh [2]. Chúng ta phải giải thích tại sao một quốc gia cung cấp một môi trường cho các doanh nghiệp cải tiến và đổi mới không ngừng theo những hướng thích hợp với tốc độ nhanh hơn so với các đối thủ quốc tế của họ. Như tôi đã nhấn mạnh trong chương trước, việc tạo lập và đặc biệt là duy trì lợi thế cạnh tranh không phải là hoạt động thông thường ở nhiều công ty. Chúng ta phải hiểu điều gì ở môi trường quốc gia làm cho các công ty vượt lên khỏi mong muốn ổn định thông thường và ép buộc họ phải tiến lên.

Cuối cùng, các doanh nghiệp được giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp thường là những doanh nghiệp không chỉ nắm bắt được nhu cầu thị trường mới hay tiềm năng của một công nghệ mới mà còn là người đi đầu và khai thác chúng tích cực nhất. Mỗi thay đổi cấu trúc đáng kể đều có tiềm năng vô hiệu hóa những lợi thế cạnh tranh của những doanh nghiệp hàng đầu hiện tại, tạo cơ hội mới cho việc dịch chuyển vị trí cạnh tranh bằng cách một phản ứng sớm với những thay đổi này. Chúng ta phải giải thích tại sao doanh nghiệp từ những quốc gia cụ thể lại đi đầu và tích cực khai thác những thay đổi trong các ngành công nghiệp cụ thể dự báo được nhu cầu quốc tế.

Nhiệm vụ của chúng ta không chỉ đơn giản là nhận ra những khác biệt trong lợi thế cạnh tranh giữa các quốc gia. Thách thức ở đây là làm thế nào giải thích một cách thuyết phục chúng. Lợi thế nhờ quy mô, dẫn đầu công nghệ và sản phẩm đặc trưng được thừa nhận rộng rãi là tạo ra những điều kiện cho thương mại: các quốc gia mà doanh nghiệp của nó giành được những lợi thế này trong một ngành công nghiệp thì có khả năng xuất khẩu[3]. Tuy nhiên, khả năng giành những lợi thế này và duy trì

2. Đây là lý thuyết không cân bằng, chứ không phải với giả thiết rằng nguồn lực cố định và công nghệ không thay đổi tại điểm tối ưu của công ty. Chấp nhận những giả thiết này, lý thuyết kinh tế tân cổ điển, bao gồm lý thuyết tăng trưởng, không được giải thích. Thực tế, công nghệ thường xuyên thay đổi và nguồn lực cũng thường xuyên được tạo ra và nâng cấp. Lợi nhuận không phải là điểm tối ưu trong những ràng buộc có sẵn mà trong sự thay đổi của các ràng buộc.

3. Những phát triển gần đây trong lý thuyết thương mại, bằng cách thể hiện những khiếm khuyết của thị trường đã tạo ra một bắt đầu đầy hứa hẹn. Tuy nhiên như tôi đã thảo luận trong ghi chú 33 ở Chương I, những mô hình mới nhất vẫn không giải thích đầy đủ tại sao các quốc gia có thể xuất khẩu trong những ngành nhất định.

chúng không phải là nguyên nhân mà là kết quả. Câu hỏi thực sự ở đây là những doanh nghiệp nào từ những quốc gia nào sẽ có gặt hái được những lợi thế này. Chúng ta biết rằng doanh nghiệp ở một số quốc gia có được sự vượt trội về công nghệ, sản xuất nhiều sản phẩm có đặc trưng khác biệt hơn, chất lượng tốt hơn, hay sản xuất những sản phẩm hợp với nhu cầu của người tiêu dùng hơn những doanh nghiệp ở quốc gia khác. Câu hỏi mà chúng ta phải trả lời là tại sao lại như vậy.

NHỮNG NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH LỢI THẾ QUỐC GIA

Tại sao một quốc gia gặt hái được thành công quốc tế trong một ngành công nghiệp nhất định? Câu trả lời nằm trong bốn thuộc tính lớn của một quốc gia. Bốn thuộc tính của một quốc gia định hình môi trường cạnh tranh cho doanh nghiệp trong nước, thúc đẩy hay kìm hãm việc tạo lập lợi thế cạnh tranh (xem Hình 3-1):

1. *Các điều kiện về yếu tố sản xuất*: Vị thế của quốc gia về các yếu tố sản xuất đầu vào như lao động được đào tạo hay cơ sở hạ tầng, cần thiết cho cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nhất định.
2. *Các điều kiện cầu*: Đặc tính của cầu trong nước đối với sản phẩm hoặc hàng hóa của ngành đó.
3. *Các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan*: sự tồn tại hay thiếu hụt những ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan [4] có tính cạnh tranh quốc tế ở quốc gia đó.
4. *Chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa*: Những điều kiện trong một quốc gia liên quan đến việc thành lập, tổ chức và quản lý doanh nghiệp, cũng như đặc tính của cạnh tranh trong nước.

Những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh, riêng lẻ hay trong một hệ thống, tạo ra bối cảnh cho việc hình thành và cạnh tranh của các công ty trong một quốc gia: sự sẵn có các nguồn tài nguyên và những kỹ năng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành; những thông tin giúp nhận biết những cơ hội

4. Các ngành liên quan là những ngành mà các công ty có thể chia sẻ hoạt động trong chuỗi giá trị của ngành (ví dụ các kênh phân phối, phát triển công nghệ) hoặc chuyên giao các kỹ năng độc quyền từ ngành này sang ngành khác. Ví dụ ba ngành liên quan là xe hơi, xe tải hạng nhẹ và xe nâng (sử dụng để nâng vật liệu trong và ngoài xí nghiệp và kho hàng).

và hướng sử dụng nguồn tài nguyên và các kỹ năng; mục tiêu của những người liên quan hay tiến hành cạnh tranh như chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và nhân viên; và quan trọng nhất là áp lực lên doanh nghiệp buộc họ phải đầu tư và đổi mới [5].

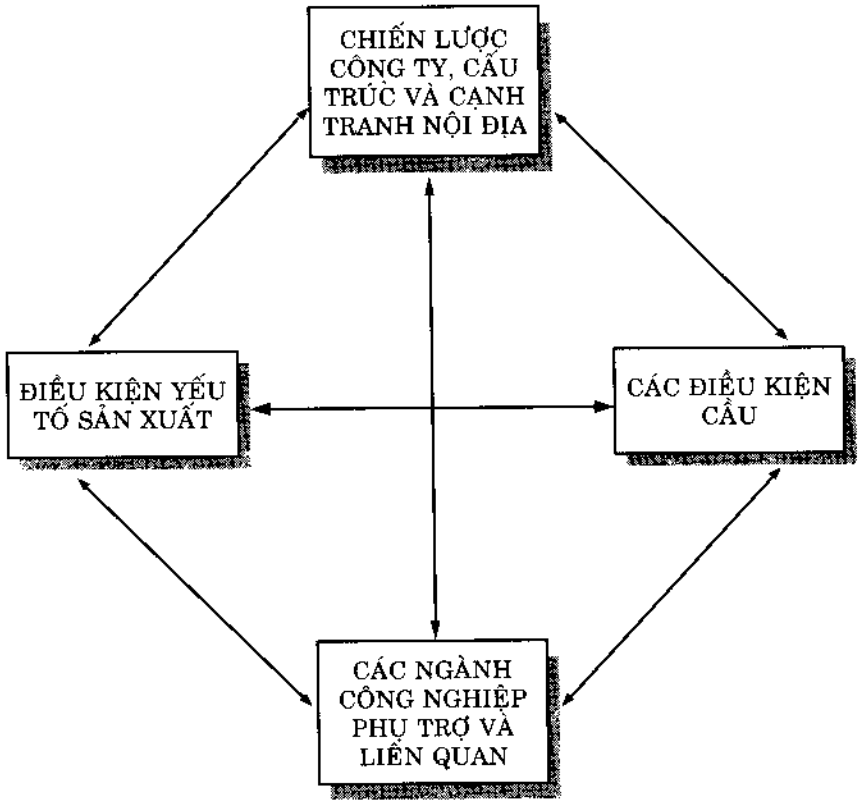
Doanh nghiệp tại những nước cho phép và hỗ trợ tích lũy nhanh nhất những tài sản và kỹ năng chuyên dụng, có khi chỉ là một cam kết lớn hơn, là những người giành được lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp khi đất nước họ có thông tin và kiến thức về nhu cầu sản phẩm và quá trình sản xuất tốt hơn [6]. Doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh khi mục tiêu của chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và người lao động ủng hộ cam kết mạnh mẽ và đầu tư lâu dài. Rút cục, các quốc gia thành công trong những ngành công nghiệp nhất định bởi vì môi trường của họ năng động nhất, có nhiều thách thức nhất, khuyến khích và thúc đẩy doanh nghiệp phải liên tục cải tiến và mở rộng lợi thế của họ qua thời gian.

Các quốc gia có khả năng thành công nhất trong những ngành hay phân ngành, trong đó "hình thoi" quốc gia, thuật ngữ tôi sẽ sử dụng khi đề cập đến các nhân tố quyết định như là một hệ thống, có triển vọng nhất. Điều này không hàm ý việc tất cả các doanh nghiệp của quốc gia đó đều sẽ giành được lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp đó. Trên thực tế, môi trường quốc gia càng năng động, thì càng nhiều khả năng sẽ có các doanh nghiệp thua lỗ, bởi vì không phải tất cả doanh nghiệp đều có cùng kỹ năng và nguồn lực hay khai thác môi trường quốc gia tốt như nhau. Nhưng những công ty nổi lên trong môi trường như thế sẽ thành công trong cạnh tranh quốc tế.

"Hình thoi"là một hệ thống tự củng cố lẫn nhau. Ảnh hưởng của một nhân tố quyết định phụ thuộc vào trạng thái của các nhân tố khác. Ví dụ, các điều kiện cầu thuận lợi sẽ không dẫn đến lợi thế cạnh tranh trừ khi cạnh tranh đủ mạnh buộc các

5. Trong khi toàn cầu hóa làm cho việc sử dụng khác nhau các yếu tố sản xuất trở nên ít có thể và ít ý nghĩa, thông tin được mua bán kém hiệu quả trên các thị trường đặc biệt nếu nó được chuyên môn hóa và biểu hiện ở người lao động và quá trình sản xuất.

6. Các nhân tố quyết định là những đặc điểm có thể quan sát được của một quốc gia. Mỗi yếu tố có những đặc điểm thông tin liên quan đến những nguồn lực có sẵn và kỹ năng (bao gồm công suất của các tổ chức), ảnh hưởng mục đích của nhiều người tham gia (trong một chiều rộng) trong cạnh tranh của ngành, và có vai trò gây áp lực lên các công ty. Mặc dù có thể viết lại lý thuyết này xoay quanh 4 thuộc tính này, nhưng cách tiếp cận như vậy ít được diễn ra và trực giác kém rõ ràng.



Hình 3-1: Những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia

doanh nghiệp phải đáp ứng chúng. Những lợi thế của nhân tố này cũng có thể tạo ra hay nâng cấp những lợi thế của các nhân tố khác [7].

Lợi thế cạnh tranh dựa trên chỉ một hoặc hai nhân tố chỉ có thể xảy ra trong các ngành công nghiệp phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên hoặc những ngành công nghiệp đòi hỏi rất ít công nghệ hoặc kỹ năng phức tạp. Tuy nhiên những lợi thế như vậy thường không bền vững, bởi vì nó sẽ chuyển dịch rất nhanh và các đối thủ toàn cầu có thể dễ dàng phá vỡ. Những lợi thế trong toàn bộ "hình thoi" là cần thiết nếu muốn giành được và

7. Hoạt động của các yếu tố quyết định này và sự tương tác giữa chúng dẫn đến việc các ngoại ứng (external economies) trong phạm vi quốc gia, thường trong một thành phố hoặc vùng nhất định, khó đạt được từ một quê hương khác.

duy trì thành công cạnh tranh trong những ngành công nghiệp sử dụng nhiều kiến thức, đó là những ngành tạo ra xương sống của những nền kinh tế tiên tiến. Lợi thế trong tất cả các nhân tố không phải là điều kiện tiên quyết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Sự tương tác giữa những lợi thế trong nhiều nhân tố quyết định mang lại những lợi ích tự củng cố khiến cho đối thủ nước ngoài vô cùng khó khăn để vô hiệu hóa hay bắt chước.

Thêm hai biến số có thể ảnh hưởng đến hệ thống quốc gia theo những cách rất quan trọng, và chúng cần thiết để hoàn thành lý thuyết này, đó là các sự kiện khách quan và chính phủ. Các sự kiện khách quan là những sự phát triển nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp (và thường là cả chính phủ của các quốc gia), như những phát minh về lý thuyết, những đột phá trong công nghệ cơ bản, chiến tranh, sự phát triển chính trị bên ngoài và sự chuyển hướng nhu cầu chính ở thị trường nước ngoài. Chúng tạo ra những gián đoạn có thể phá bỏ hoặc định hình lại cấu trúc công nghiệp và đem đến cơ hội cho các doanh nghiệp của một nước hất cẳng doanh nghiệp nước khác. Chúng đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển dịch lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp.

Yếu tố cuối cùng cần thiết để hoàn thành bức tranh là chính phủ. Chính phủ ở mọi cấp độ, có thể cải thiện hoặc làm giảm lợi thế quốc gia. Vai trò này nhìn thấy rõ nhất khi xem xét ảnh hưởng chính sách lên mỗi nhân tố. Luật chống độc quyền ảnh hưởng đến cạnh tranh trong nước. Quy định có thể thay đổi các điều kiện cầu nội địa. Đầu tư vào giáo dục có thể thay đổi các điều kiện yếu tố đầu vào. Chi tiêu của chính phủ có thể thúc đẩy các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan. Những chính sách được thực thi mà không xem xét đến những ảnh hưởng của chúng lên toàn bộ hệ thống các nhân tố quyết định có thể làm xói mòn lợi thế quốc gia cũng như có thể phát triển nó.

Phần còn lại của chương này sẽ khảo sát ảnh hưởng của từng nhân tố riêng biệt cũng như trong tổng thể lên khả năng của doanh nghiệp của một quốc gia giành được lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp cụ thể. Trong chương sau, tôi sẽ quay sang cách các nhân tố tác động lẫn nhau như một hệ thống năng động và tiến hóa [8].

8. Đặc điểm hệ thống của "hình thoi" đôi khi làm mờ đi nguyên nhân và kết quả, chủ đề tôi sẽ quay lại sau.

Đơn vị cơ bản trong phân tích để hiểu lợi thế quốc gia là ngành. Tuy nhiên, các quốc gia thành công không chỉ trong những ngành công nghiệp biệt lập, mà trong những tổ hợp nhiều ngành liên kết với nhau theo chiều dọc và chiều ngang. Một nền kinh tế quốc gia bao gồm một sự pha trộn của nhiều tổ hợp mà cấu trúc và nguồn lợi thế cạnh tranh (hoặc bất lợi) của chúng phản ảnh tình trạng phát triển của nền kinh tế. Tôi sẽ quay lại chủ đề làm thế nào mà toàn bộ nền kinh tế quốc gia phát triển về mặt cạnh tranh quốc tế sau.

CÁC ĐIỀU KIỆN VỀ YẾU TỐ SẢN XUẤT (FACTOR CONDITIONS)

Mỗi quốc gia sở hữu những cái mà các nhà kinh tế học gọi là các yếu tố sản xuất (factors of production). Các yếu tố sản xuất chẳng qua chỉ là các yếu tố đầu vào cần thiết để cạnh tranh trong bất cứ ngành sản xuất nào, như lao động, đất canh tác, nguồn tài nguyên thiên nhiên, vốn và cơ sở hạ tầng. Trong khi thuật ngữ này có thể khó hiểu đối với vài người, nó thật sự rất quan trọng trong ngôn ngữ kinh tế học và rất cần thiết cho lý thuyết thương mại mà tôi sẽ sử dụng trong suốt cuốn sách này.

Lý thuyết chuẩn về thương mại dựa vào các yếu tố sản xuất. Theo như lý thuyết này, các quốc gia ban đầu có nguồn lực ban đầu khác nhau. Một quốc gia sẽ xuất khẩu những hàng hóa dùng nhiều yếu tố sản xuất mà quốc gia này sở hữu tương đối nhiều hơn các yếu tố sản xuất khác [9]. Ví dụ, Mỹ là một nhà xuất khẩu lớn hàng nông sản, phản ảnh sự dồi dào đất canh tác của họ.

Nguồn lực các yếu tố sản xuất ban đầu của một quốc gia rõ ràng đóng một vai trò trong lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp của một quốc gia, như sự tăng trưởng nhanh của ngành chế tạo tại những nước có mức lương thấp như Hồng Kông, Đài Loan và gần đây hơn là Thái Lan đã chứng minh cho điều này.

9. Một khác biệt quan trọng trong lý thuyết, mà tôi đã ghi ở Chương 1, là giữa lợi thế tuyệt đối và lợi thế tương đối. Lợi thế tuyệt đối phản ánh nguồn lực ban đầu cho phép quốc gia này sản xuất một hàng hóa với chi phí thấp so với thế giới. Lợi thế tương đối là một điều kiện yếu hơn trong đó một quốc gia xuất khẩu những hàng hóa có hàm lượng cao về một yếu tố sản xuất mà quốc gia đó có tương đối nhiều hơn các yếu tố sản xuất khác. Dù sao điều này cũng dẫn đến lợi ích từ thương mại, bởi vì nó phản ánh chi phí cơ hội của quốc gia trong việc sử dụng nguồn lực sản xuất hàng hóa khác. Một quốc gia có thể nhập khẩu một hàng hóa mặc dù nó có lợi thế tuyệt đối nhưng sẽ sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả hơn nếu sản xuất hàng hóa khác.

Nhưng vai trò của các yếu tố đầu vào là khác nhau và phức tạp hơn người ta thường nghĩ. Những yếu tố đầu vào quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh trong hầu hết các ngành công nghiệp, đặc biệt là những ngành công nghiệp sống còn đối với việc tăng năng suất trong các nền kinh tế tiên tiến, không phải là có sẵn, mà được tạo ra trong quốc gia đó thông qua những quá trình rất khác nhau giữa các quốc gia và giữa các ngành công nghiệp. Vì vậy, số lượng các yếu tố sản xuất có trong một thời gian nhất định không quan trọng bằng tốc độ mà chúng được tạo ra, nâng cấp và trở nên chuyên môn hóa hơn đối với các ngành công nghiệp cụ thể. Có lẽ điều ngạc nhiên hơn là sự dồi dào của các yếu tố sản xuất có thể hủy hoại thay vì thúc đẩy lợi thế cạnh tranh. Những bất lợi về các yếu tố sản xuất, thông qua ảnh hưởng đến chiến lược và đổi mới, thường đóng góp vào thành công lâu dài trong cạnh tranh thành.

NGUỒN LỰC BAN ĐẦU CỦA CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT

Để nghiên cứu vai trò của các yếu tố sản xuất trong lợi thế cạnh tranh của một quốc gia, khái niệm này phải được làm cho có ý nghĩa hơn đối với cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Các yếu tố sản xuất thường được mô tả bằng những thuật ngữ rất rộng như đất, lao động, vốn; và quá chung chung khi phân tích đến lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp có sự khác biệt chiến lược [10]. Các yếu tố sản xuất có thể được nhóm thành một số loại lớn sau:

- ***Nguồn nhân lực***: số lượng, kỹ năng và chi phí tuyển dụng (bao gồm quản lý), tính cả những giờ làm việc tiêu chuẩn và đạo đức nghề nghiệp. Nguồn nhân lực có thể được chia ra thành vô số loại, như thợ sửa công cụ, kỹ sư điện với tiến sỹ, người lập chương trình ứng dụng, v.v...
- ***Nguồn tài sản vật chất***: là sự dồi dào, chất lượng, khả năng tiếp cận và chi phí cho đất, nước, khoáng sản, hoặc trữ lượng gỗ, nguồn năng lượng thủy điện, diện tích đánh cá và những đặc điểm vật chất khác. Điều kiện khí hậu cũng

10. Các phương pháp phân chia chi tiết hơn chia lao động thành một vài loại theo phân loại kỹ năng và bao gồm một vài loại khác như cơ sở hạ tầng. Một trong những nghiên cứu thương mại phân chia chi tiết nhất là Leamer (1984), bao gồm vốn, 3 loại lao động, 4 loại đất, than, khoáng sản và dầu mỏ. Nhưng ngay cả mức chia chi tiết này cũng vẫn quá rộng để hiểu được sự khác nhau giữa các quốc gia mang đến lợi thế cạnh tranh.

được xem như một phần nguồn tài sản vật chất của quốc gia, chúng có thể là vị trí và quy mô địa lý của một quốc gia. Vị trí, so với các quốc gia cung cấp hay thị trường, ảnh hưởng đến chi phí vận chuyển và sự dễ dàng trong trao đổi văn hóa và kinh doanh. Ví dụ, sự gần gũi với Đức có một ảnh hưởng lịch sử quan trọng lên công nghiệp của Thụy Điển. Chênh lệch múi giờ giữa nước này với các nước khác có thể cũng có ý nghĩa trong một thế giới truyền thông toàn cầu liên tục. Vị trí của London giữa Mỹ và Nhật Bản là một lợi thế trong ngành dịch vụ tài chính, bởi vì các doanh nghiệp đóng tại London có thể giao dịch với cả Nhật Bản và Mỹ suốt một ngày làm việc bình thường.

- ***Nguồn kiến thức***: là nguồn kiến thức về khoa học, công nghệ và thị trường của một nước được chuyển hóa vào hàng hóa và dịch vụ. Nguồn kiến thức tập trung trong các trường đại học, viện nghiên cứu của chính phủ, cơ sở nghiên cứu tư nhân, cơ quan thống kê của chính phủ, các nghiên cứu khoa học và kinh doanh, các báo cáo và cơ sở dữ liệu nghiên cứu thị trường, các hiệp hội thương mại và các nguồn khác. Nguồn kiến thức khoa học và các lĩnh vực khác của một quốc gia có thể chia nhỏ thành vô số ngành học như âm học, khoa học vật liệu và hóa học đất.

- ***Nguồn vốn***: là tổng số và chi phí của vốn có thể sử dụng để tài trợ cho ngành công nghiệp. Vốn không đồng nhất, và có nhiều loại như nợ không bảo đảm và nợ có bảo đảm, trái phiếu "mạo hiểm" (rủi ro cao, lợi nhuận cao), cổ phiếu và vốn đầu tư mạo hiểm. Đi kèm theo mỗi loại có rất nhiều kỳ hạn và điều kiện. Quy mô vốn của một nước, và các loại vốn được sử dụng, chịu ảnh hưởng bởi tỷ lệ tiết kiệm và cấu trúc của thị trường vốn quốc gia, đây là những yếu tố khác nhau rất lớn giữa các quốc gia. Toàn cầu hóa thị trường vốn, và sự luân chuyển vốn lớn giữa các quốc gia làm các điều kiện quốc gia dần dần trở nên giống nhau. Tuy nhiên, những khác biệt cơ bản vẫn còn và dường như sự đồng nhất còn lâu mới xảy ra.

- ***Cơ sở hạ tầng***: loại, chất lượng và chi phí sử dụng cơ sở hạ tầng đã có ảnh hưởng đến cạnh tranh, bao gồm cả hệ thống giao thông, hệ thống thông tin liên lạc, phân phát thư và bưu kiện, thanh toán chi trả, dịch vụ y tế, v.v... Cơ sở hạ tầng cũng bao gồm nhà cửa và thể chế văn hóa, những

yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sống và sự hấp dẫn của một quốc gia như một nơi để sống và làm việc.

Số lượng các yếu tố sản xuất được sử dụng rất khác nhau trong các ngành công nghiệp. Doanh nghiệp của một nước giành được lợi thế cạnh tranh nếu họ có được những loại yếu tố sản xuất cụ thể với chi phí thấp hoặc chất lượng cao đặc biệt ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nhất định. Vị trí của Singapore trên tuyến đường thương mại chính giữa Nhật Bản và Trung Đông đã làm cho nước này trở thành một trung tâm sửa chữa tàu biển. Khả năng của Thụy Sĩ trong việc làm việc với các ngôn ngữ và văn hóa khác nhau (Thụy Sĩ gồm các vùng nói tiếng Anh, Pháp và Ý) là một lợi thế trong lĩnh vực dịch vụ như ngân hàng, thương mại và quản lý hậu cần. Đức và Thụy Sĩ có nguồn nhân công có kỹ năng đặc biệt trong lĩnh vực liên quan đến quang học. Sự gắn kết giữa các ngành công nghiệp và những yếu tố sản xuất hiện hữu trong một quốc gia là chủ đề chính của lý thuyết chuẩn về lợi thế cạnh tranh.

Nhưng vai trò của nguồn lực ban đầu phức tạp hơn rất nhiều. Lợi thế cạnh tranh từ các yếu tố sản xuất phụ thuộc vào hiệu quả và hiệu suất sử dụng chúng. Điều này phản ánh những lựa chọn của doanh nghiệp một nước về cách huy động các yếu tố sản xuất cũng như công nghệ (bao gồm cả thủ tục và lề thói) [11]. Thật vậy, giá trị của các yếu tố sản xuất cụ thể có thể bị thay đổi đột ngột bởi việc lựa chọn công nghệ. Không chỉ cách sử dụng mà nơi sử dụng các yếu tố sản xuất trong một nền kinh tế có ý nghĩa quyết định, bởi vì nguồn nhân lực có khả năng nhất và thành thạo công nghệ thường có thể được tận dụng trong các ngành khác nhau. Chỉ sự sẵn có các yếu tố sản xuất không đủ để giải thích cho sự thành công trong cạnh tranh; thực tế là, gần như tất cả các quốc gia đều có một vài nguồn lực hấp dẫn không bao giờ được khai thác trong những ngành công nghiệp thích hợp hoặc nếu được sử dụng thì cũng không có hiệu quả. Sẽ cần những nhân tố quyết định khác trong "hình thoi" để giải thích ở đâu lợi thế về yếu tố đầu vào mang đến thành công quốc tế, bởi vì những nhân tố này định hình cách thức sử dụng các yếu tố đầu vào.

Như tôi đã trình bày, những quốc gia tiên tiến nhất và thậm

11. Lý thuyết thương mại chuẩn, trong đó công nghệ là không đổi giữa các quốc gia và sản phẩm là đồng nhất, đặt những vấn đề này sang một bên.

chí các quốc gia công nghiệp hóa mới ngày nay có nguồn lực ban đầu về cơ sở hạ tầng tương tự nhau; nhiều nước cũng có sự giống nhau về nguồn lao động được đào tạo trung học và thậm chí là đại học (ví dụ Hàn Quốc có gần 100% người biết chữ và hơn 200 cơ sở đào tạo nâng cao). Cùng lúc đó, toàn cầu hóa đã làm cho một vài yếu tố sản xuất sẵn có trong nước trở nên ít cần thiết. Các công ty toàn cầu hiện đại có thể có các yếu tố sản xuất từ các quốc gia khác bằng cách mua của nước khác hoặc đặt hoạt động tại đó. Một lần nữa, không chỉ việc tiếp cận với các yếu tố sản xuất mà khả năng khai thác chúng có hiệu quả là vấn đề trung tâm của lợi thế cạnh tranh.

Điểm cuối cùng đó là nguồn nhân lực, kiến thức và vốn có thể được di chuyển giữa các quốc gia. Người có tay nghề chuyển từ nước này sang nước khác, cũng như kiến thức khoa học và kỹ thuật. Sự di chuyển này được thúc đẩy bởi thông tin liên lạc quốc tế rộng lớn hơn và sự di chuyển dễ dàng hơn [12]. Sự có sẵn yếu tố sản xuất trong một quốc gia không phải là một lợi thế nếu các yếu tố đó có thể di chuyển. Những nhân tố quyết định khác sẽ cần thiết để giải thích việc tại sao các yếu tố sản xuất có thể di chuyển lại bị thu hút bởi một số quốc gia và nơi mà chúng có thể được sử dụng hiệu quả nhất.

THỨ BẬC GIỮA CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT

Để hiểu được vai trò lâu dài của các yếu tố sản xuất trong lợi thế cạnh tranh, ngày càng cần thiết phải phân biệt được các loại yếu tố này. Có hai sự khác biệt đặc biệt quan trọng nổi lên ở đây. Đầu tiên là sự khác nhau giữa các yếu tố sản xuất cao cấp và cơ bản. Những yếu tố sản xuất cơ bản bao gồm tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, vị trí địa lý, lao động không có kỹ năng, bán kỹ năng và vốn nợ. Những yếu tố sản xuất cao cấp bao gồm cơ sở hạ tầng thông tin kỹ thuật số hiện đại, người lao động được đào tạo cao như kỹ sư tốt nghiệp đại học và nhà nghiên cứu máy tính, các viện nghiên cứu tại các trường đại học trong những ngành phức tạp.

Một quốc gia thực sự chỉ có sẵn rất ít các yếu tố sản xuất. Hầu hết các yếu tố phải được phát triển liên tục thông qua đầu

12. Sự di chuyển của lao động có kỹ năng và kiến thức kỹ thuật không phải mới. Những ngành chúng ta nghiên cứu có vô số ví dụ từ thế kỷ 19. Ví dụ, các kỹ sư và kỹ thuật viên người Anh thường được thuê để giúp đỡ xây dựng các ngành công nghiệp ở các quốc gia khác.

tư, và mức độ và độ khó khăn của đầu tư cần thiết rất khác nhau. Sự phân biệt giữa các yếu tố sản xuất cao cấp và cơ bản tìm cách nắm bắt những khác biệt này. Các yếu tố sản xuất cơ bản được kế thừa thụ động, hoặc tạo ra chúng chỉ yêu cầu đầu tư của xã hội và tư nhân tương đối đơn giản, với mức độ vừa phải. Càng ngày, những yếu tố sản xuất này hoặc là không quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia, hoặc là lợi thế mà chúng cung cấp cho các doanh nghiệp của quốc gia không bền vững.

Tầm quan trọng của các yếu tố đầu vào cơ bản đã bị suy giảm bởi sự cần thiết của chúng giảm đi, sự có sẵn rộng rãi của chúng hay khả năng tiếp cận chúng dễ dàng thông qua hoạt động ở nước ngoài của các công ty toàn cầu hoặc mua chúng trên thị trường quốc tế. Những suy xét tương tự làm cho lợi ích của các yếu tố sản xuất cơ bản bị thấp đi, bất chấp địa điểm của chúng. Lao động không có kỹ năng ngày càng dễ bị tổn thương trước áp lực về lương, dù cho anh ta là người Mỹ hay Đức. Các yếu tố sản xuất cơ bản có thể giải thích một vài hoạt động thương mại trong nội bộ các công ty do các công ty này hoạt động trong rất nhiều quốc gia để tận dụng chi phí đầu vào thấp. Nhưng chúng không giải thích được quốc gia nào sẽ là "quê nhà" hay nơi đặt trụ sở các doanh nghiệp trong hầu hết các ngành công nghiệp[13].

Các yếu tố sản xuất cơ bản vẫn quan trọng trong khai khoáng hoặc những ngành dựa vào nông nghiệp (như gỗ và đậu tương) và ở những ngành đòi hỏi không nhiều kỹ năng và công nghệ và công nghệ lại rất có sẵn. Một ví dụ là trong các dự án xây dựng dân dụng (như căn hộ và trường học) với nội dung kỹ thuật đơn giản. Các doanh nghiệp Hàn Quốc đã có được những thành công quốc tế trong những dự án như vậy, dựa vào một phần sự sẵn có của lao động Hàn Quốc có kỷ luật và chi phí thấp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp từ các quốc gia có mức lương thậm chí thấp hơn đang thay thế các công ty Hàn Quốc, và những đối thủ

13. Một vài nhà quan sát, viện dẫn vai trò ngày càng giảm của các yếu tố sản xuất cơ bản và thực tế là các công ty đa quốc gia có thể thuê các yếu tố này ở khắp mọi nơi, cho rằng điều đó hạn chế hoàn toàn vai trò của quốc gia trong cạnh tranh quốc tế. Ví dụ như Reich (1989) cho rằng nền kinh tế Mỹ không còn lợi thế nữa. Nhưng điều này cũng giống như "hất một đứa trẻ cùng chậu nước tắm". Trong khi những yếu tố sản xuất cơ bản như lao động không có kỹ năng không phải là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh và sẽ không tạo ra thu nhập cao, thì đổi mới, kỹ năng lao động và sự thay đổi nhanh chóng trong cạnh tranh với hàm lượng tri thức ngày càng cao đã làm cho quốc gia ngày càng quan trọng.

từ các quốc gia tiên tiến hơn như Ý đang thuê lao động rẻ địa phương tại những quốc gia mà họ trúng thầu những hợp đồng quốc tế hay từ các quốc giả đang phát triển khác (như Ấn Độ), làm mất đi lợi thế của Hàn Quốc. Cùng với việc giảm các dự án ở Trung Đông, kết quả là ngành công nghiệp xây dựng của Hàn Quốc nhanh chóng suy thoái, một biểu hiện cho thấy những lợi thế chỉ dựa trên mỗi yếu tố sản xuất cơ bản thường biến mất như thế nào.

Yếu tố sản xuất tiên tiến ngày nay là những yếu tố có ý nghĩa quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh. Chúng cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh ở bậc cao hơn như sản phẩm có đặc trưng riêng và công nghệ sản xuất độc quyền. Chúng càng khan hiếm hơn bởi vì để phát triển chúng cần đầu tư lớn và thường là lâu dài về cả vốn nhân lực và vốn vật chất. Những thể chế cần thiết để tạo ra những yếu tố sản xuất tiên tiến (như các chương trình giáo dục) bản thân chúng lại đòi hỏi nguồn nhân lực và/hoặc kỹ thuật phức tạp. Yếu tố sản xuất tiên tiến thường khó mua hơn trên các thị trường toàn cầu hoặc khó bòn rút từ xa thông qua các công ty con ở nước ngoài. Chúng không thể thiếu trong hoạt động thiết kế và phát triển các sản phẩm và quá trình sản xuất cũng như khả năng đổi mới của doanh nghiệp, những hoạt động được thực hiện tốt nhất ở quê nhà và phải được liên kết chặt chẽ với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp.

Vai trò quan trọng của các yếu tố sản xuất tiên tiến được minh chứng trong nhiều ngành công nghiệp. Sự thành công của Đan Mạch trong lĩnh vực enzym phản ánh một nền tảng kiến thức khoa học tinh vi về lên men, và thành công của nước này trong sản xuất đồ nội thất phản ánh một lực lượng các nhà thiết kế đồ nội thất được đào tạo đại học. Số lượng lớn hiếm có công nhân có kỹ năng và chuyên gia khoa học trong cả hai lĩnh vực máy tính phần cứng và phần mềm của Mỹ đã mang lại lợi thế đáng kể cho nước này không chỉ trong những ngành này mà còn cả những ngành khác như điện tử y học và dịch vụ tài chính. Kể từ những năm 1950, lực lượng lớn các kỹ sư (phản ánh bằng số kỹ sư tốt nghiệp đại học trên đầu người nhiều hơn bất kỳ quốc gia nào khác) ngày càng đóng vai trò quan trọng trong thành công của nhiều ngành công nghiệp Nhật Bản hơn là lao động giá rẻ.

Điều quan trọng là nhận ra rằng những yếu tố sản xuất tiên tiến của một quốc gia thường được xây dựng từ các yếu tố sản

xuất cơ bản. Ví dụ, để có một số lượng các nhà sinh học có bằng tiến sỹ thì phải có một lượng lớn sinh viên tài năng tốt nghiệp đại học trong lĩnh vực này. Điều này có nghĩa là các yếu tố sản xuất cơ bản, tuy hiếm khi là một lợi thế lâu dài, phải có đủ số lượng và chất lượng cho phép tạo ra những yếu tố sản xuất tiên tiến tương ứng.

Sự khác biệt quan trọng thứ hai giữa các yếu tố sản xuất là đặc trưng của chúng. Những yếu tố sản xuất phổ thông bao gồm hệ thống đường cao tốc, nguồn cung cấp vốn vay, hoặc lực lượng nhân viên năng nổ được đào tạo đại học. Chúng có thể được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp. Những yếu tố sản xuất chuyên biệt hay chuyên môn hóa bao gồm người lao động có kỹ năng trong chuyên ngành hẹp, cơ sở hạ tầng có đặc tính riêng biệt, nền tảng kiến thức trong những lĩnh vực đặc biệt và những yếu tố sản xuất khác thích hợp với một phạm vi hạn chế, thậm chí chỉ sử dụng trong một ngành công nghiệp duy nhất. Các ví dụ đó là một viện nghiên cứu khoa học chuyên về quang học, hoặc một cảng biển chuyên để bốc dỡ hóa chất khối lượng lớn, một nhóm nhà tạo mẫu có kỹ năng cho xe hơi, hoặc những nguồn vốn đầu tư mạo hiểm tài trợ cho các công ty phần mềm [14]. Các yếu tố sản xuất tiên tiến hơn cũng có xu hướng chuyên môn hóa cao hơn, mặc dù không phải là tất cả. Ví dụ, những nhà lập trình máy tính có kỹ năng cao, trong khi là một nguồn yếu tố sản xuất tiên tiến, cũng có thể được sử dụng trong rất nhiều ngành.

Các yếu tố sản xuất chuyên môn hóa cung cấp nền tảng lâu dài và quyết định cho lợi thế cạnh tranh hơn các yếu tố sản xuất phổ thông. Các yếu tố sản xuất phổ thông chỉ tạo lợi thế ban đầu. Chúng thường có sẵn ở nhiều nước, và có xu hướng dễ dàng bị vô hiệu hóa, phá vỡ hoặc mua thông qua mạng lưới công ty toàn cầu. Những hoạt động phụ thuộc và các yếu tố phổ thông (như hoạt động lắp ráp dùng nhiều lao động bán chuyên nghiệp) thường có thể dễ dàng thực hiện tại những nơi xa đại bản doanh.

Các yếu tố sản xuất chuyên biệt yêu cầu đầu tư của xã hội và tư nhân tập trung hơn và thường rủi ro hơn. Nhiều trường hợp

14. Nguồn lực như vậy tồn tại ở Mỹ và với mức độ thấp hơn là ở Anh. Ở châu Âu lục địa và Nhật Bản, hầu hết các công ty phần mềm sản xuất các phần mềm thương mại theo hợp đồng và không phải các phần mềm đóng gói sử dụng phổ thông, đòi hỏi đầu tư ban đầu ổn định để phát triển sản phẩm.

chúng phụ thuộc vào sự có sẵn các yếu tố sản xuất phổ thông. Cả hai điều này đã làm chúng khan hiếm hơn. Yếu tố sản xuất chuyên dụng thường cần thiết trong những hoạt động phức tạp hơn hoặc độc quyền của công ty và chúng cần thiết cho những dạng tinh vi hơn của lợi thế cạnh tranh. Điều này khiến cho chúng không thể thiếu đối với hoạt động đổi mới. Các yếu tố chuyên biệt là cần thiết tại quê nhà của doanh nghiệp và ít hiệu quả ở nước ngoài. Các doanh nghiệp nước ngoài cũng thường khó có cơ hội tiếp cận tương đương đối với các yếu tố đầu vào chuyên biệt (cũng như yếu tố đầu vào cao cấp). Ví dụ, các doanh nghiệp không phải của Nhật Bản khó có thể thuê được các kỹ sư tốt nghiệp hàng đầu người Nhật hoặc giành được quyền truy cập tương đương vào các chương trình nghiên cứu trong các trường đại học địa phương.

Lợi thế cạnh tranh bền vững và có ý nghĩa nhất đạt được khi một quốc gia có những yếu tố đầu vào cả cao cấp và chuyên biệt cần thiết cho cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nhất định. Sự có sẵn và chất lượng của các yếu tố đầu vào này quyết định sự tinh vi của lợi thế cạnh tranh tiềm năng có thể đạt được và mức độ phát triển của nó. Ví dụ trong ngành quang học, nguyên nhân quan trọng nhất giải thích tại sao các công ty Đức có thể đều đặn nâng cao chất lượng sản phẩm đó là họ có đội ngũ kỹ sư được đào tạo từ các chương trình đặc biệt trong trường đại học trong ngành vật lý quang học và công nhân tay nghề cao được đào tạo trong các chương trình học nghề chuyên sâu.

Ngược lại, lợi thế cạnh tranh dựa trên những yếu tố cơ bản/phổ thông thì không tinh vi và thường không lâu bền. Nó chỉ kéo dài đến khi có một vài nước mới, thường đang trong nấc thang phát triển, có thể bắt kịp chúng [15]. Những lý do này giải thích nghịch lý hiển nhiên mà tôi đã trình bày trong chương trước. Để duy trì lợi thế cạnh tranh quốc tế, các doanh nghiệp của một quốc gia thường phải chủ động hủy bỏ hoặc thay thế

15. Nếu lợi thế từ các yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên môn hóa không đáng kể, thì các yếu tố sản xuất cơ bản có thể trở thành yếu tố quyết định, mặc dù lợi thế từ chúng không ổn định. Ví dụ trong ngành đóng tàu, kỹ thuật đóng và thiết kế tàu của các nước Scandinavian đã lan sang tận Trung Đông qua mua bán bản quyền, nên tầm quan trọng của chúng đã bị giảm do không thể bù đắp được với giá lao động thấp hơn rất nhiều của công nhân châu Á, những người mà kỹ năng của họ ngày càng tăng. Vì vậy chi phí cho lao động bán kỹ năng, một yếu tố sản xuất cơ bản, trở thành yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh bên cạnh phân đoạn được chuyên môn hóa. Nhật Bản có lợi thế chi phí lao động trong một thời gian nhưng lợi thế này đã được chuyển sang Hàn Quốc.

những lợi thế của các yếu tố cơ bản hiện có, thậm chí dù cho chúng vẫn tiếp tục tồn tại. Những chấn động nào làm cho các doanh nghiệp của một quốc gia đi ra khỏi những lợi thế dựa vào những yếu tố cơ bản/phổ thông trở thành câu hỏi quan trọng chúng ta phải trả lời; những nhân tố quyết định khác trong "hình thoi" cung cấp một vài câu trả lời cho vấn đề này.

Lợi thế yếu tố sản xuất có một đặc tính năng động quan trọng. Tiêu chuẩn của một yếu tố sản xuất cao cấp tăng lên liên tục, khi kiến thức, khoa học và tập quán sản xuất được nâng cao. Ví dụ, kiến thức của một kỹ sư điện tốt nghiệp năm 1965 thì ngày nay gần như lỗi thời. Chỉ thông qua đào tạo và nâng cao kỹ năng liên tục, những người tốt nghiệp năm 1965 có thể có khả năng tương đương với người tốt nghiệp năm 1990. Qua thời gian, việc đào tạo thạc sỹ và thậm chí cả tiến sỹ trong một lĩnh vực trở nên cần thiết để làm việc trong những lĩnh vực mũi nhọn.

Tiêu chuẩn của một yếu tố sản xuất chuyên môn hóa cũng có xu hướng tăng liên tục, khi các yếu tố sản xuất chuyên biệt ngày nay có xu hướng trở thành các yếu tố sản xuất phổ thông trong tương lai. Trước đây, một người tốt nghiệp cao đẳng ở khoa điện là một yếu tố đầu vào chuyên biệt, tìm việc trong chỉ một vài ngành có liên quan. Ngày nay, những kỹ năng đó cần thiết trong rất nhiều ngành và các ngành nhỏ tăng lên nhanh chóng. Xu hướng các yếu tố mất dần sự chuyên môn hóa theo thời gian đặc biệt rõ trong những ngành khoa học trong đó nổi lên các chuyên khoa, nhưng nó cũng rõ ràng trong nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng và thậm chí trong nguồn vốn [16].

Nguồn yếu tố sản xuất sẽ ngày càng trở nên kém giá trị đối với lợi thế lâu dài trừ khi nó liên tục được nâng cấp và chuyên môn hóa. Nguồn nhân lực có kỹ năng và nguồn kiến thức, có lẽ là hai loại yếu tố sản xuất quan trọng nhất để nâng cấp lợi thế cạnh tranh, là những tài sản đặc biệt dễ mất giá trị, mặc dù cơ sở hạ tầng cũng nhanh giảm giá trị không kém là bao. Điều này gợi ý rằng việc sở hữu lợi thế yếu tố sản xuất tại bất kỳ một thời điểm nào cũng không đủ để giải thích sự thành công bền vững của quốc gia.

16. Ví dụ, các công cụ tài chính mới đang được tạo ra cho phép việc gia giảm khéo léo tỷ lệ rủi ro và lãi phù hợp với bản chất của cơ hội đầu tư, và kết hợp thành gói những khoản đầu tư cho phép bán trên thị trường tài chính những khoản đầu tư mà trước đây các nhà đầu tư tư nhân là nguồn cung cấp vốn duy nhất.

TẠO DỰNG YẾU TỐ SẢN XUẤT

Một sự khác biệt quan trọng khác giữa các yếu tố sản xuất, là liệu chúng đã tồn tại sẵn trong một quốc gia, như tài nguyên thiên nhiên hoặc vị trí địa lý, hay được tạo ra. Những yếu tố sản xuất quan trọng nhất trong việc giành được những lợi thế cạnh tranh bậc cao và bền vững, những yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên môn hóa, đều là các yếu tố sản xuất được tạo ra. Hệ thống thông tin liên lạc của một quốc gia hoặc đội ngũ các nhà vi sinh học được tạo ra thông qua đầu tư của các cá nhân tìm cách phát triển kỹ năng của chính mình, của các doanh nghiệp tìm kiếm những công cụ cần thiết cho cạnh tranh, và của các thể chế xã hội hay chính phủ hy vọng sẽ mang lại lợi ích cho xã hội hoặc cho nền kinh tế [17]. Những cơ chế tạo dựng yếu tố sản xuất bao gồm các cơ sở giáo dục công và tư, các chương trình dạy nghề, các viện nghiên cứu của chính phủ và tư nhân, tổ chức cung cấp cơ sở hạ tầng (như cơ quan quản lý cảng thuộc sở hữu của chính phủ) hoặc các bệnh viện cộng đồng. Tiêu chuẩn của các yếu tố sản xuất đang tăng lên trên thế giới nghĩa là việc thu được lợi thế cạnh tranh từ các yếu tố sản xuất đòi hỏi không chỉ đầu tư một lần mà phải liên tục tái đầu tư để nâng cấp chất lượng của các yếu tố này, chưa nói đến việc giữ cho những chúng không bị xuống cấp [18]. Những yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên sâu khó tạo ra nhất đòi hỏi đầu tư lâu dài và lớn nhất.

Các quốc gia thành công trong những ngành công nghiệp mà họ làm tốt việc tạo dựng và nhất là nâng cấp các yếu tố sản xuất cần thiết. Vì vậy, các quốc gia hoàn toàn có thể cạnh tranh khi họ sở hữu những cơ cấu thể chế chất lượng cao cho việc tạo dựng các yếu tố sản xuất chuyên sâu [19]. Cơ chế tạo dựng yếu tố sản xuất trong một quốc gia quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh hơn nguồn lực các yếu tố sản xuất hiện có, như trong rất nhiều ví dụ minh họa tôi sẽ thảo luận sau.

Hơn thế nữa, vai trò của khu vực tư nhân trong việc tạo ra

17. Trong lý thuyết thương mại cổ điển và tân cổ điển, số lượng các yếu tố đầu vào trong một quốc gia được cố định. Các công ty tối ưu hóa trong điều kiện ràng buộc này để sử dụng các yếu tố sản xuất trong những ngành sản xuất nhất định.

18. Việc tạo ra các yếu tố sản xuất là có tính tích lũy, thế hệ mới kế thừa những yếu tố sản xuất do thế hệ trước tạo ra.

19. Những thể chế tạo ra những yếu tố sản xuất chuyên biệt rất khó bắt chước, trong khi khoảng cách gần tạo thuận lợi cho việc thường xuyên trao đổi giữa các công ty trong một quốc gia.

các yếu tố sản xuất là cần thiết để thu được lợi thế về các yếu tố sản xuất trong hầu hết các ngành công nghiệp. Các yếu tố sản xuất chuyên sâu và cao cấp là quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh, và các doanh nghiệp biết rõ yếu tố sản xuất nào cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực của họ. Đầu tư của chính phủ để tạo dựng các yếu tố sản xuất thường tập trung vào những yếu tố sản xuất cơ bản và phổ thông. Ví dụ, đầu tư vào nghiên cứu cơ bản, mặc dù quan trọng đối với khả năng gieo mầm những sáng kiến có khả năng thương mại, sẽ không dẫn đến lợi thế cạnh tranh trừ khi được chuyển giao và phát triển sâu thêm trong ngành công nghiệp. Nỗ lực của chính phủ trong việc tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên sâu và tiên tiến thường thất bại trừ khi chúng được liên kết chặt chẽ với ngành công nghiệp bởi vì các cơ quan chính phủ thường là chậm chạp hoặc không có khả năng xác định lĩnh vực mới hay nhu cầu chuyên sâu của các ngành sản xuất. Đặc điểm của những ngành công nghiệp thành công trên phạm vi quốc tế của một nước là tạo dựng các yếu tố sản xuất dựa chủ yếu vào đầu tư của doanh nghiệp, hiệp hội thương mại và cá nhân, cũng như những đầu tư có sự liên kết chặt chẽ giữa tư nhân và chính phủ.

Có sự khác biệt rõ ràng giữa các quốc gia về những lĩnh vực mà đầu tư trong việc tạo mới các yếu tố sản xuất được thực hiện, cũng như về bản chất và chất lượng của các cơ chế tạo dựng các yếu tố sản xuất. Ví dụ ở Đan Mạch, có hai bệnh viện chuyên để điều trị cho bệnh nhân và tiến hành nghiên cứu bệnh đái tháo đường. Chúng thuộc sở hữu của hai nhà sản xuất insulin hàng đầu thế giới của Đan Mạch là Novo Industri và Nordisk Insulin. Ở Đức, có các chương trình dạy nghề trong các lĩnh vực chuyên sâu như in, lắp ráp xe hơi và sản xuất công cụ. Mỹ có một mạng lưới phát triển cao các trường nông nghiệp và dịch vụ khuyến nông để phổ biến rộng rãi những tiến bộ trong kỹ thuật nông nghiệp. Khoa học máy tính là cũng một lĩnh vực có nhiều các chương trình giáo dục và nỗ lực nghiên cứu.

Một vài sự khác biệt quốc gia trong các cơ chế tạo dựng các yếu tố đầu vào mở rộng ra trong nhiều ngành công nghiệp. Ví dụ ở Nhật Bản, việc tạo ra các yếu tố sản xuất chủ yếu thực hiện trong khu vực tư nhân, trong khi đó ở Thụy Điển, vai trò của chính phủ lại lớn hơn nhiều. Ở Ý, việc tạo mới các yếu tố sản xuất thường không chính thống, mà thông qua việc chuyển giao kiến thức trong những gia đình mở rộng. Đặc điểm của các

cơ chế, thể chế cho việc tạo lập yếu tố sản xuất phổ biến trong một quốc gia, phần nào phụ thuộc vào các giá trị xã hội và chính trị và lịch sử của quốc gia đó, sẽ quy định, trong một chừng mực nào đó, các ngành công nghiệp mà quốc gia đó có thể cạnh tranh, như chúng ta sẽ thấy.

Không một quốc gia nào có thể tạo ra và phát triển tất cả các loại yếu tố sản xuất. Loại nào được tạo ra và nâng cấp, hiệu quả thế nào, phụ thuộc chủ yếu vào các nhân tố quyết định khác, như điều kiện cầu trong nước, các ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ hiện có, mục tiêu của công ty và bản chất của cạnh tranh trong nước. Thậm chí các hướng đầu tư của chính phủ cũng bị ảnh hưởng mạnh bởi các nhân tố quyết định khác. Sự hiện diện của các yếu tố sản xuất chuyên sâu và tiên tiến trong một quốc gia thường không chỉ là nguyên nhân, mà ít nhất một phần, cũng là kết quả của lợi thế quốc gia.

NHỮNG BẤT LỢI VỀ YẾU TỐ SẢN XUẤT

Lợi thế cạnh tranh có thể nảy sinh từ những bất lợi trong một vài yếu tố sản xuất. Trong một khái niệm hẹp của cạnh tranh quốc tế, lợi thế cạnh tranh có được là từ các yếu tố sản xuất dồi dào và những bất lợi về các yếu tố sản xuất là không thể vượt qua bởi vì công nghệ là không đổi. Tuy nhiên trong cạnh tranh thực tế, sự dư dả về yếu tố sản xuất hay yếu tố sản xuất có chi phí thấp thường dẫn đến sử dụng không hiệu quả [20]. Ngược lại, những bất lợi về yếu tố sản xuất cơ bản, như sự khan hiếm lao động, thiếu nguyên liệu thô trong nước, hay khí hậu khắc nghiệt, tạo ra áp lực đổi mới xung quanh chúng. Một sự gia tăng đều đặn trong tỷ giá hối đoái của một quốc gia có thể có ảnh hưởng tương tự [21]. Kết quả là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp có thể được nâng cấp và bền vững hơn. Điều gọi là bất lợi trong khái niệm hẹp về cạnh tranh có thể trở thành lợi thế trong một khái niệm năng động hơn.

Ví dụ, các nhà sản xuất thép Ý phải đối mặt với chi phí vốn, chi phí năng lượng cao, và không có nguyên liệu thô trong nước. Các doanh nghiệp tư nhân (như Grupo Lucchini) thì tập trung

20. Khi một yếu tố sản xuất nhiều tương đối dẫn đến việc sử dụng chúng không hiệu quả, một công ty đặc biệt bị tổn thương với những dịch chuyển về chi phí yếu tố sản xuất.

21. Tôi sẽ thảo luận vai trò của tỷ giá hối đối trong việc nâng cấp kinh tế trong Chương 12.

vào những vùng xung quanh Brescia ở phía bắc Lombardy, trong khi các doanh nghiệp nhà nước chủ yếu tập trung ở phía nam, nơi gần các cảng chính. Các doanh nghiệp tư nhân phải chịu chi phí hậu cần cao, vì khoảng cách xa tới cảng và hệ thống vận tải quốc doanh kém hiệu quả. Kết quả là họ khai phá ra công nghệ cho các nhà máy nhỏ, trong đó các nhà sản xuất thép xứ Brescia có lẽ nổi lên như những công ty đứng đầu thế giới. Các nhà máy nhỏ yêu cầu đầu tư vốn vừa phải, sử dụng ít năng lượng và sử dụng kim loại phế liệu làm nguyên liệu. Chúng hiệu quả ở quy mô nhỏ và cho phép các nhà sản xuất đặt nhà máy tại những nơi gần với khách hàng và nguồn phế liệu. Các công ty Ý (như Danieli) không chỉ là những người vận hành các nhà máy quy mô nhỏ quan trọng mà cũng trở thành những công ty đứng đầu thế giới về bán thiết bị cho các nhà máy loại này.

Nhu cầu về các yếu tố sản xuất, đặc biệt là các yếu tố sản xuất cơ bản và phổ thông như lao động bán kỹ năng hoặc nguyên liệu thô địa phương, có thể bị vượt qua, loại bỏ hoặc giảm đi thông qua đổi mới. Ví dụ, tự động hóa làm giảm lượng lao động, trong khi vật liệu mới loại bỏ nhu cầu đối với các vật liệu khác. Lợi ích từ những sáng kiến tiết kiệm các yếu tố đầu vào thường vượt xa chi phí của chúng [22], đôi khi bằng cách tạo ra những lợi ích phụ (Ví dụ, giảm lượng lao động có thể giảm lượng lớn tỷ lệ hỏng và tăng chất lượng sản phẩm) khó có thể dự báo trước.

Đổi mới để vượt qua những bất lợi về yếu tố sản xuất không chỉ tiết kiệm việc sử dụng yếu tố đầu vào mà còn tạo những lợi thế yếu tố sản xuất mới, bởi vì các công ty của một nước sẽ đổi mới để bù đắp cho những bất lợi theo những cách khai thác lợi thế của địa phương như sử dụng cơ sở hạ tầng, vật liệu hoặc loại lao động địa phương có sẵn. Tuy nhiên quan trọng nhất là những đổi mới xung quanh các bất lợi về yếu tố sản xuất cơ bản dẫn đến việc các công ty nâng cấp thông qua việc phát triển những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn (như công nghệ độc quyền hoặc lợi thế kinh tế nhờ quy mô do áp dụng các thiết bị tự động), có tính bền vững hơn và cũng có thể có được giá sản

22. Trong một vài trường hợp, nguồn lực cần thiết để đổi mới xung quanh những bất lợi về yếu tố sản xuất vượt quá lợi ích dài hạn. Ở đây, những bất lợi về các yếu tố sản xuất cơ bản sẽ ngăn cản việc đạt được lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào các yếu tố sản xuất cơ bản này có nghĩa là những ngành công nghiệp này thường có đặc trưng năng suất thấp và vì vậy không có vai trò quan trọng trong việc nâng cấp kinh tế.

phẩm cao hơn. Cùng lúc đó, những bất lợi về yếu tố sản xuất tạo ra áp lực về nâng cấp và chuyên môn hóa các yếu tố sản xuất khác, như nguồn nhân lực có kỹ năng hoặc cơ sở hạ tầng, với tốc độ nhanh hơn để không bị tụt hậu.

Điều tương tự trong thể thao minh họa vài trong số những luận điểm này. Một vài quốc gia rất giỏi trong môn trượt tuyết vượt chướng ngại vật, như Thụy Điển, lại là những nước không có núi cao với những đường trượt dài. Thay vào đó, họ lại có núi tương đối nhỏ và đường trượt ngắn. Những người trượt tuyết tham vọng, để làm cho những quả đồi đó hấp dẫn hơn, đã tạo nhiều chỗ ngoặt và đã nâng cao kỹ thuật của mình.

Vai trò của những bất lợi trong các yếu tố sản xuất bắt nguồn từ sự thật là tốc độ và hướng cải tiến và đổi mới phụ thuộc vào sự chú tâm và nỗ lực. Các doanh nghiệp có rất nhiều con đường để cải tiến và phải đối mặt với sự không chắc chắn về tất cả các khả năng có thể xảy ra và kết quả của chúng. Đổi mới là phá vỡ. Các doanh nghiệp tập trung sự chú ý của họ vào những hướng mà họ thấy hứa hẹn nhất và đặc biệt vào những hướng giải quyết các vấn đề cấp bách nhất.

Đổi mới bù đắp những điểm yếu phổ biến hơn những sáng kiến khai thác các điểm mạnh. Những bất lợi tạo ra những nút cổ chai, những mối đe dọa và những mục tiêu rõ ràng để nâng cao vị thế cạnh tranh. Chúng thúc đẩy hoặc buộc các doanh nghiệp của một quốc gia đưa ra các giải pháp mới [23]. Việc áp

23. Một nghiên cứu đã xem xét kỹ lý thuyết về đổi mới được xui khiến, trong đó các công ty đổi mới xung quanh những yếu tố sản xuất tương đối đắt. Nghiên cứu này quan tâm đến vai trò của chi phí yếu tố sản xuất theo hướng thay đổi công nghệ và hiếm khi được gắn với khả năng cạnh tranh quốc gia. Xem Davidson (1976) và David (1975) về khảo sát nghiên cứu này. Những nghiên cứu sớm hơn có trong Rothbart (1946) và Habakkuk (1962). Rosenberg (1976) đã sử dụng thuật ngữ "phương sách tập trung" để đề cập đến những điều xui khiến đổi mới.

Có một số tranh luận về việc liệu chi phí các yếu tố đầu vào có tác động hay không. Một vài tác giả cho rằng một doanh nghiệp sẽ luôn có lựa chọn tối đa hóa lợi nhuận khi đầu tư vào cải tiến để giảm sử dụng các yếu tố đầu vào bất chấp chi phí yếu tố sản xuất tương đối. Trường phái này đã đưa ra một quan điểm quá hẹp về đổi mới và nguyên nhân của nó, và dùng những giả thuyết mà tôi tin là những sai lầm về thông tin có sẵn về phần thưởng của các khoản đầu tư nhất định vào đổi mới và động cơ và khả năng đổi mới của họ. Dưới những giả định thực tế hơn, vai trò của sự khác nhau về các yếu tố sản xuất giữa các quốc gia là quan trọng.

Đề cập đến sáng tạo để tiết kiệm yếu tố đầu vào xuất hiện trong những nghiên cứu về kinh doanh quốc tế. Vernon (1966) thảo luận về đổi mới để tiết kiệm yếu tố đầu vào của các công ty Mỹ và Frank (1976) đã nêu lên sự phổ biến những đổi mới tiết kiệm lao động ở châu Âu vì khan hiếm lao động.

Cuối cùng, những nghiên cứu về đổi mới bao gồm một nhánh nghiên cứu về những động cơ đổi mới, trong đó có một số động cơ gần gũi với bất lợi về yếu tố sản xuất. Một ví dụ sâu sắc là nghiên cứu của Rosenberg (1976).

lực chứ không phải sự dồi dào hoặc môi trường thuận lợi là nền tảng của lợi thế cạnh tranh thật sự là chủ đề sẽ được lặp đi lặp lại trong suốt cuốn sách này.

Bất lợi về các yếu tố sản xuất cơ bản phần nào đã làm doanh nghiệp thoát khỏi sự lệ thuộc vào giá thành của các yếu tố sản xuất cơ bản và tìm kiếm những lợi thế cao cấp hơn. Ngược lại, sự dồi dào các yếu tố sản xuất cơ bản trong nước ru ngủ doanh nghiệp trong sự tự mãn và cản trở việc áp dụng những công nghệ tiên tiến. Kết quả từ những lợi thế cạnh tranh này và tăng trưởng năng suất thường nhanh chóng biến mất.

Chỉ có một số bất lợi về yếu tố sản xuất có thể kích thích, chứ không phải làm suy yếu đổi mới. Thiếu sức ép nghĩa là ít tiến bộ, nhưng quá nhiều khó khăn lại dẫn đến tê liệt. Áp lực ở mức độ trung bình, bao gồm sự cân bằng giữa lợi thế trong một vài khu vực và bất lợi ở những khu vực khác, dường như là sự kết hợp tốt nhất cho cải tiến và đổi mới [24].

Những bất lợi đóng góp tốt nhất cho lợi thế cạnh tranh khi chúng phát đi những tín hiệu đúng đắn về những hoàn cảnh mà doanh nghiệp cuối cùng sẽ phải đối mặt ở nơi khác. Các doanh nghiệp của một quốc gia sau đó trở thành những người đi đầu và tích cực giải quyết những khó khăn nhất, những khó khăn mà sẽ phổ biến ở những nơi khác. Một ví dụ tốt là trường hợp của Thụy Sĩ. Quốc gia này có lẽ đã trải qua tình trạng khan hiếm lao động đầu tiên vào giai đoạn sau đại chiến thế giới thứ hai và miễn cưỡng cho phép lao động nhập cư. Điều này đã làm cho các doanh nghiệp Thụy Sĩ sớm phải nâng cao năng suất lao động và tìm kiếm phân đoạn thị trường ổn định và giá trị cao hơn so với hầu hết các doanh nghiệp ở nước khác. Các doanh nghiệp của các quốc gia khác có nguồn cung lao động dư thừa hơn và đặt sự quan tâm của họ vào những vấn đề khác.

Trường hợp rõ ràng nhất về bất lợi yếu tố sản xuất là khi các doanh nghiệp trong nước phải chịu chi phí yếu tố sản xuất cao hơn tuyệt đối so với các đối thủ nước ngoài. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật trong rất nhiều ngành công nghiệp phải đối mặt

---

24. Khả năng công nghệ có thể là những bất lợi về một vài yếu tố sản xuất nhất định không thể hoàn toàn được bù đắp hoặc vượt qua, hoặc không thể vượt qua một cách có lợi về kinh tế. Những nhà đóng tàu Thụy Điển đối mặt với chi phí lao động cao, nên đã đổi mới để tự động hóa công đoạn đóng tàu. Tuy nhiên, các công ty Thụy Điển không thể loại bỏ được hàm lượng lao động đáng kể. Chi phí lao động vẫn duy trì một tỷ lệ lớn trong chi phí. Những đổi mới của Thụy Điển sớm bị sao chép và nâng cấp bởi các công ty hàng hải Nhật Bản. Kết quả là họ mất vị trí cạnh tranh.

với giá thuê đất cực kỳ cao và những hạn chế gay gắt về không gian sản xuất. Để giải quyết khó khăn này, họ đã tạo ra kỹ thuật sản xuất just-in-time (kỹ thuật tính toán thời gian sản xuất và xuất nhập kho đảm bảo tỷ lệ lưu kho thấp nhất) và các công nghệ sản xuất tiết kiệm không gian khác cũng làm giảm nhu cầu đáng kể về hàng tồn kho. Thiếu hụt yếu tố sản xuất, không có sẵn hoặc bị hạn chế lớn trong việc sử dụng những yếu tố sản xuất nhất định cũng thúc đẩy đổi mới như hoặc còn hơn chi phí sản xuất cao.

Đổi mới cũng sẽ được thúc đẩy nếu doanh nghiệp của một quốc gia sớm trải qua những xu hướng trong chi phí sản xuất, cho dù các quốc gia khác có đuổi kịp. Những thay đổi rõ ràng và đặc biệt nhanh trong chi phí hay sự có sẵn của các yếu tố sản xuất trong một quốc gia so với các quốc gia khác cũng sẽ làm cho các doanh nghiệp trong nước đó hành động sớm hơn, vì tầm quan trọng của các bất lợi là ở chỗ chúng tập trung sự chú ý và nỗ lực vào việc giải quyết các vấn đề hoặc những hạn chế được nhận biết. Cuối cùng, chi phí yếu tố sản xuất cao tương đối trong một nước có thể thúc đẩy đổi mới để vượt qua nó, ngay cả khi chi phí tuyệt đối của yếu tố sản xuất đó là tương đương so với các nước khác. Ví dụ, nếu một quốc gia đối mặt với chi phí cao tương đối về lao động không có kỹ năng so với lao động có kỹ năng, các doanh nghiệp của nước này có thể tập trung hơn vào việc loại bỏ những lao động không có kỹ năng, cho dù mức lương thấp cho lao động này hơn so với các nước khác. Điều này cũng diễn ra trong rất nhiều ngành công nghiệp ở Ý, nơi mà các doanh nghiệp nằm trong số có mức độ tự động hóa cao nhất thế giới (Ý cũng là nước dẫn đầu trong sản xuất thiết bị tự động hóa cho nhà máy).

Bất lợi về các yếu tố sản xuất là phổ biến trong các ngành công nghiệp chúng tôi nghiên cứu, và đóng vai trò quan trọng trong quá trình các doanh nghiệp trong một nước giành lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, vào đầu thế kỷ 20, BASF và Hoechst (Đức) đã giành ra nhiều năm để phát triển thuốc nhuộm chàm nhân tạo để giảm sự phụ thuộc vào việc nhập khẩu thuốc nhuộm tự nhiên Đức không có sẵn. Nước Anh chịu ít áp lực này hơn vì họ có nguồn cung cấp thuốc nhuộm chàm tự nhiên lớn từ thuộc địa. Thiếu nguyên liệu thô trong nước thường là động lực đổi mới trong một ngành công nghiệp quốc gia.

Lao động khan hiếm, đắt đỏ và khó sa thải là một động lực

đổi mới nổi bật khác, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp ở Đức, Thụy Sĩ, Thụy Điển, Nhật Bản và Ý. Tuyển dụng suốt đời hay những hạn chế sa thải công nhân, làm cho các doanh nghiệp Nhật Bản, Thụy Sĩ và Ý cẩn thận trong việc thuê lao động và chuyển sang máy móc tự động. Họ cũng nhanh chóng chuyển sang những phân khúc thị trường có đặc trưng khác biệt cao hơn.

Những bất lợi về khí hậu và địa lý cũng thường thúc đẩy đổi mới. Các doanh nghiệp Thụy Điển là những doanh nghiệp đứng đầu trong việc xây nhà làm sẵn, chẳng hạn, một phần bởi vì mùa xây dựng ngắn và lương công nhân xây dựng rất cao. Điều này đã thúc đẩy những thiết kế hướng tới hiệu quả trong xây dựng. Khoảng cách đến các thị trường đã dẫn đến tốc độ đổi mới khác thường về phương pháp hậu cần ở Nhật và Thụy Điển.

Vai trò tích cực của bất lợi về yếu tố sản xuất trong việc thúc đẩy đổi mới, tuy nhiên, lại phụ thuộc vào các nhân tố quyết định khác. Ví dụ, các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp phải tiếp cận được nguồn nhân lực thích đáng các điều kiện cầu trong nước thuận lợi để hỗ trợ đổi mới. Một điều kiện tiên quyết khác là những mục tiêu của doanh nghiệp kéo theo sự cam kết lâu dài trong ngành. Không có cam kết, các doanh nghiệp sẽ gặt hái hoặc từ bỏ vị trí cạnh tranh khi phải đối mặt với những bất lợi hơn là đổi mới. Sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh năng động trong nước có ý nghĩa đặc biệt, tạo sức ép lên các doanh nghiệp muốn tìm kiếm lợi thế lâu dài hơn các đối thủ trong nước của họ.

Các thành phần khác trong "hình thoi" cũng ảnh hưởng đến việc liệu các doanh nghiệp của một nước có đổi mới vì bất lợi ở một số yếu tố sản xuất hay là sử dụng giải pháp dễ dàng nhưng ít có ý nghĩa hơn (cho lợi thế cạnh tranh) bằng cách mua các yếu tố sản xuất này từ nước ngoài. Khi không có những điều kiện lớn hơn cho đổi mới này, ảnh hưởng tích cực của những bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ không phát huy tác dụng. Ví dụ, các doanh nghiệp điện tử tiêu dùng của Mỹ khi phải đối mặt với chi phí lao động tương đối cao đã chuyển các hoạt động sử dụng nhiều lao động sang Đài Loan và các nước châu Á khác, trong khi vẫn giữ sản phẩm và quá trình sản xuất như cũ. Phản ứng này chỉ làm giảm chi phí lao động, thay vì nâng cấp những nguồn lợi thế cạnh tranh. Các đối thủ Nhật Bản, đối mặt với cạnh tranh nội địa gay gắt và thị trường trong nước bão hòa, thay vào đó

đã chuyển sang tự động hóa để giảm lao động. Làm như vậy đòi hỏi giảm số lượng bộ phận, điều này sẽ làm giảm chi phí nhiều hơn và nâng cao chất lượng. Các công ty Nhật Bản sớm xây dựng các nhà máy lắp ráp ở Mỹ, chính nơi mà các công ty Mỹ đang tránh xa.

Ngành hoa cắt của Hà Lan, trong khi được rút ra từ một đất nước mà chúng tôi đã không nghiên cứu sâu, rõ ràng là một ví dụ tổng hợp ảnh hưởng của những bất lợi trong một vài yếu tố sản xuất mà tôi không thể không đưa vào [25]. Hà Lan là nước đứng đầu thế giới trong lĩnh vực hoa cắt, xuất khẩu hơn 1 tỷ đôla hoa cắt hàng năm mặc dù thời tiết ở đó lạnh và u ám. Bất lợi về thời tiết đã dẫn đến sáng kiến kỹ thuật trồng hoa trong nhà kính, những giống hoa mới, tiết kiệm năng lượng và những kỹ thuật khác đã tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài cho ngành công nghiệp này. Sự đổi mới của Hà Lan đã đi theo hướng lợi dụng nguồn cung cấp khí tự nhiên lớn của họ, minh họa việc những chiều hướng đổi mới do những hạn chế trong một yếu tố sản xuất thường phản ánh nguồn cung của các yếu tố khác như thế nào.

Khí hậu khắc nghiệt đã buộc ngành hoa, để cạnh tranh, phải tiếp cận theo hướng nâng cấp lợi thế hơn là sử dụng những kỹ thuật canh tác truyền thống. Nó cho phép ngành công nghiệp này của Hà Lan đạt được đặc trưng khác biệt về độ tươi, chất lượng và sự đa dạng các loại hoa. Nhưng sự thành công và khả năng nâng cấp lợi thế của Hà lan cũng phụ thuộc rất lớn vào các nhân tố quyết định khác. Một là sự hiện diện của các tổ chức nghiên cứu chuyên sâu về trồng, đóng gói và vận chuyển hoa (như Viện Nghiên cứu Sprenger và trung tâm nghiên cứu Aalsmeer). Hà Lan đã phát triển cơ sở hạ tầng hiệu quả cao cho việc phân phối hoa và vận chuyển bằng đường hàng không [26]. Chính nhu cầu trong nước về hoa tươi lớn hàng quanh năm ở Hà Lan đã tạo ra mối quan tâm ban đầu của các doanh nghiệp vào ngành này. Cạnh tranh sôi nổi trong nước đã diễn ra giữa những người trồng hoa, những nhà đấu giá (hiện nay có 10 nhà đấu giá ở Hà Lan) và các nhà kinh doanh hoa các cấp. Cuối cùng, những nhà cung cấp nội địa chuyên sâu về những yếu tố

25. Xem Danielson (1988).

26. Chở hàng bằng đường hàng không từ Schipol Airport hiệu quả đến mức khu vực này đã thu hút các ngành nhạy cảm về phân phối khác.

sản xuất quan trọng như nhà kính, những người cũng bán ra nước ngoài, đã đóng góp vào quá trình nâng cấp.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU (DEMAND CONDITIONS)

Nhân tố quyết định thứ hai của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành công nghiệp là các điều kiện cầu trong nước đối với sản phẩm và dịch vụ của ngành này. Các điều kiện cầu trong nước có một số ảnh hưởng lên gần như tất cả các ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu [27]. Trong khi cầu trong nước, thông qua ảnh hưởng của nó lên lợi thế kinh tế nhờ quy mô, có thể mang lại hiệu quả tĩnh, ảnh hưởng quan trọng hơn nhiều của nó là hiệu quả động. Nó định hình tốc độ và đặc điểm đổi mới và cải tiến của các công ty trong một quốc gia. Ba thuộc tính lớn và có ý nghĩa của cầu trong nước là: kết cấu (hay bản chất của nhu cầu khách hàng) của cầu trong nước, quy mô và hình mẫu tăng trưởng của cầu trong nước, và những cơ chế mà lan truyền sở thích trong nước ra thị trường nước ngoài. Tác động của hai thuộc tính sau phụ thuộc vào thuộc tính đầu tiên. Chất lượng của cầu trong nước, như tôi sẽ mô tả, quan trọng hơn số lượng cầu trong nước trong việc quyết định lợi thế cạnh tranh.

KẾT CẤU CỦA CẦU TRONG NƯỚC

Ảnh hưởng quan trọng nhất của cầu trong nước lên lợi thế cạnh tranh là thông qua kết cấu và đặc điểm của nhu cầu khách hàng trong nước [28]. Kết cấu của cầu trong nước sẽ định hình cách thức

27. Lý thuyết vòng đời sản phẩm trong thương mại của Vernon (1966) dựa một phần vào những ảnh hưởng phía cầu. Một nghiên cứu thú vị khác của Đan Mạch, Andersen, Dalum và Villumse (1981), khẳng định về mặt thực nghiệm một vài ảnh hưởng của cầu nội địa lên hình mẫu thương mại.

28. Vai trò của những đặc điểm về cầu nội địa trong thương mại được nhấn mạnh bởi nghiên cứu chuyên sâu của Staffan Linder (1961). Linder cho rằng một sản phẩm phải có cầu nội địa trước khi quốc gia đó xuất khẩu sản phẩm này, bởi vì cầu nội địa cần thiết để cho phép các công ty trong nước học cách thành công trong ngành. Ông đã quan sát thấy thương mại lớn nhất là giữa các nước có cầu tương tự nhau, bởi vì các công ty địa phương thu được nhiều kinh nghiệm sẽ giành được thị trường đối với những hàng hóa mà các nước đó tiêu thụ. Linder cung cho rằng những nước có thu nhập xấp xỉ nhau có cầu tương tự như nhau và vì vậy thương mại giữa hai nước có cùng thu nhập đầu người là nhiều nhất.
Lý thuyết của Linder bao gồm những thành phần quan trọng trong thực tế. Tuy nhiên, khi nhiều quốc gia có cùng mức thu nhập đầu người và cùng nhu cầu trong thuật ngữ rộng của Linder, những ảnh hưởng của các yếu tố này đến việc quyết định hình mẫu

các công ty nhận biết, hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những quốc gia giành được lợi thế cạnh tranh trong những ngành hoặc phân ngành mà nhu cầu trong nước cung cấp cho các doanh nghiệp nội địa một bức tranh rõ ràng hơn và sớm hơn về như cầu của khách hàng hơn so với các đối thủ nước ngoài có thể có [29]. Các quốc gia cũng giành được lợi thế nếu khách hàng nội địa buộc các doanh nghiệp trong nước phải đổi mới nhanh hơn và thu được lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn các đối thủ nước ngoài. Nền tảng của những lợi ích này chính là sự khác nhau giữa các quốc gia về bản chất của cầu nội địa.

Dường như toàn cầu hóa cạnh tranh làm cho cầu trong nước bị mất ý nghĩa, nhưng thật sự thì không đúng như vậy. Thị trường trong nước thường có một ảnh hưởng khác thường lên khả năng nhận biết và hiểu nhu cầu của khách hàng của một doanh nghiệp vì nhiều lý do [30]. Thứ nhất, đơn giản là sự quan tâm. Sự quan tâm đến những nhu cầu gần là nhạy cảm nhất, và để hiểu được chúng ít nhất cũng tốn kém. Đội phát triển sản phẩm cũng như các nhà quản lý, những người phê duyệt sản phẩm mới, chủ yếu được đặt tại thị trường trong nước, trừ một vài ngoại lệ hiếm hoi. Niềm kiêu hãnh và lòng tự trọng cũng tập trung sự chú trọng vào thành công trong việc đáp ứng những nhu cầu thị trường nội địa. Cuối cùng, áp lực cải tiến sản phẩm từ phía khách hàng được cảm nhận sâu sắc nhất trên thị trường

---

thương mại có lẽ ngày nay ít thuyết phục hơn thời kỳ Linder viết lý thuyết này - vào những năm cuối thập kỷ 50 và đầu thập kỷ 60 của thế kỷ 20. Hơn thế, mức thu nhập đầu người như nhau không còn là một chỉ số dự báo tốt cho sự giống nhau về cầu như trước nữa. Toàn cầu hóa trong cạnh tranh, thông tin liên lạc nhanh và dễ dàng, và nhu cầu của các nước đang phát triển về các hàng hóa cao cấp nhất cho thấy sự giống nhau lớn về nhu cầu tồn tại trong nhiều nước.

Lý thuyết của Linder chú ý đến tầm quan trọng của cầu nội địa trong thương mại, và sự giống nhau lớn về cầu cần thiết cho thương mại. Nhưng điều này không dự đoán được chiều hướng của thương mại và cho thấy những thái độ đặc biệt của cầu nội địa giúp cho một quốc gia giành được lợi thế trong một ngành nhất định. Chính sự khác nhau về cầu giữa các nước, trong những cấu trúc của cầu chồng lấn, có vai trò quan trọng trong việc giành được lợi thế cạnh tranh.

29. Nhiều nghiên cứu về cải tiến sản phẩm mới cho thấy tầm quan trọng của việc hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của người mua đối với thành công trong cạnh tranh. Hiểu biết về nhu cầu thị trường, thời điểm thích hợp để giới thiệu sản phẩm và cách tiếp cận marketing luôn là những nguyên nhân hàng đầu của sự thành công hay thất bại của một sản phẩm mới. Tất cả điều này là những phiên bản của cùng một chủ đề. Xem Cooper (1986), một khảo sát về chủ đề này. Tuy nhiên, có vấn đề không rõ ràng trong các nghiên cứu trước là tại sao một số công ty có khả năng nhận biết được nhu cầu tốt hơn các công ty khác. Đây là vấn đề tôi nhấn mạnh ở đây.

30. Ảnh hưởng này có tính quyết định đặc biệt khi một công ty mới thành lập và tạo ra một lợi thế cạnh tranh.

trong nước, nơi mà sự gần gũi và tương đồng văn hóa giúp cho việc truyền đạt trở nên rõ ràng hơn.

Tuy nhiên tầm quan trọng của thị trường trong nước lớn hơn rất nhiều sự quan tâm. Các công ty có thể thu nhận, hiểu và đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước tốt hơn, và có xu hướng tự tin hơn trong những hoạt động này. Hiểu nhu cầu đòi hỏi phải tìm hiểu khách hàng, đối thoại mở giữa khách hàng với những người đứng đầu bộ phận quản lý và kỹ thuật của công ty, và một sự thấu hiểu trực giác về tình hình của khách hàng. Đối với người tiêu dùng trong nước, điều này đã khó. Trên thực tế, đối với người tiêu dùng nước ngoài, điều này còn khó hơn rất nhiều vì khoảng cách từ trụ sở chính là rất xa và bởi vì công ty không thể được thừa nhận và tiếp cận đầy đủ như những người địa phương [31]. Thậm chí, nếu có chi nhánh công ty tại đó có thể giành được sự tiếp cận đầy đủ để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng nước ngoài và sự thay đổi của chúng, thì cũng rất khó khăn để truyền đạt chúng chính xác về đại bản doanh. Khi nhu cầu trong nước và nước ngoài khác nhau, những tín hiệu từ thị trường trong nước thường thống lĩnh. Thiết kế chính và cơ bản của một sản phẩm gần như phản ảnh nhu cầu trong nước [32]. Tất cả những lý do này khiến cho khoảng cách địa lý với loại khách hàng thích hợp có ý nghĩa quyết định đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia. Bán hàng cho khách hàng nước ngoài không phải là một sự thay thế tốt. Có ba đặc điểm của kết cấu cầu nội địa có ý nghĩa đặc biệt đối với việc giành được lợi thế cạnh tranh quốc gia là:

Cấu trúc phân đoạn của cầu. Thứ nhất là cấu trúc phân đoạn của cầu, hay phân bổ của cầu cho các loại sản phẩm khác nhau. Trong hầu hết các ngành, cầu bị phân khúc. Ví dụ, trong ngành máy bay thương mại, có rất nhiều kích cỡ và hình dạng máy bay khác nhau để đáp ứng nhu cầu đa dạng của các hãng hàng không về các tuyến đường bay và hoàn cảnh sử dụng. Một vài phân khúc mang tính toàn cầu hơn những phân khúc khác.

31. Để trở thành "thổ địa" trong một đất nước khác cần sự hiện diện lâu dài, sự quản lý bởi người địa phương và quyền tự trị của công ty con. Nhưng những trường hợp đó làm giảm ảnh hưởng của các công ty con nước ngoài lên sự phát triển các sản phẩm toàn cầu.

32. Nhu cầu nước ngoài được giải quyết thông qua những đặc trưng và thay đổi nhỏ không sửa đổi sản phẩm chính.

Các doanh nghiệp của một nước có thể giành lợi thế cạnh tranh trong những phân đoạn có tính toàn cầu chiếm tỷ trọng lớn rõ rệt trong cầu nội địa nhưng lại có tỷ trọng ít ý nghĩa hơn ở nước khác. Ví dụ, trong ngành thiết bị truyền phát điện, Thụy Điển đứng đầu về thiết bị phân phối điện cao thế (HVDC), sử dụng việc truyền điện hiệu điện thế cao đến khoảng cách xa. Điều này phản ảnh nhu cầu tương đối lớn trong phân đoạn này của Thụy Điển bởi vì ngành công nghiệp giấy và thép sử dụng nhiều năng lượng của Thụy Điển đặt ở những nơi xa xôi cũng như thực tế là nguồn cung cấp điện của Thụy Điển cũng ở xa các trung tâm dân cư phía Nam.

Quy mô của phân đoạn thị trường cũng có thể quan trọng đối với lợi thế quốc gia khi lợi thế nhờ quy mô hoặc kiến thức đóng vai trò quan trọng [33]. Những quốc gia có phân khúc lớn nhất về số tuyệt đối có thể giành lợi thế nhờ lợi thế nhờ quy mô. Tuy nhiên, kích thước tuyệt đối của các phân đoạn trong một quốc gia có một vai trò phức tạp trong lợi thế cạnh tranh quốc gia, bởi vì các công ty cạnh tranh trên toàn cầu và có thể đạt được quy mô lớn dù cho thị trường nội địa của họ nhỏ [34].

Vai trò quan trọng hơn của cấu trúc phân đoạn trong nước là việc định hình những mối quan tâm và sự ưu tiên của các công ty trong một nước. Những phân khúc tương đối lớn trong một nước nhận được sự quan tâm của các doanh nghiệp trong nước sớm và lớn nhất. Những phân đoạn nhỏ hơn, hoặc bị đánh giá là ít hấp dẫn, thường có sự ưu tiên thấp hơn trong việc phân bổ nguồn lực thiết kế, sản xuất và tiếp thị sản phẩm, đặc biệt trong một ngành công nghiệp mới hoặc đang phát triển nơi mà những công ty bận rộn với việc tạo và hoàn thiện sản phẩm cơ bản và theo kịp sự tăng trưởng của cầu. Những phân đoạn bị

33. Đây là kết luận quan trọng, một nghiên cứu quan trọng đầu tiên ở Bỉ của Dreze (1961). Ông ta cho rằng những nước nhỏ với dân tộc và văn hóa đa dạng như Bỉ không thể giành được quy mô để cạnh tranh trong những sản phẩm nhạy cảm với thiết kế và kiểu dáng vì phân đoạn thị trường quá nhỏ. Ông cho rằng ở Bỉ thay vì thế nên chuyên môn hóa vào sản xuất các loại sản phẩm tiêu chuẩn của thị trường thế giới.
Grubel và Lloyd (1975) cũng nhấn mạnh vào thực tế đó trong một nghiên cứu có giá trị về thương mại nội ngành hoặc thương mại giữa các quốc gia có các sản phẩm tương tự nhau. Họ cho rằng loại thương mại đó khó có thể giải thích trong các lý thuyết thương mại truyền thống. Grubel và Lloyd giải thích rằng khi tồn tại lợi thế nhờ quy mô trong sản xuất các sản phẩm riêng biệt, quốc gia sẽ chuyên môn hóa và giao lưu thương mại với nhau.

34. Ethier (1979) dựa trên những quan điểm như vậy, cho rằng quy mô quốc gia không quan trọng.

cho là ít lợi nhuận (ví dụ, những phân đoạn có giá thấp, những phân đoạn bị cho là kỳ cục hoặc không bình thường hoặc những phân đoạn không có khả năng bán kèm những dịch vụ phụ trợ có lợi nhuận) cũng sẽ bị bỏ qua. Những phân đoạn như vậy trong một quốc gia thường ưu tiên cho đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Thậm chí ngay cả khi chúng không ưu tiên cho các nhà đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp trong nước thường nhường những phân đoạn "ít hấp dẫn" cho họ qua thời gian.

Một ví dụ tốt minh họa cho những điểm trên là sự gia nhập vào ngành sản xuất máy bay thương mại của Airbus. Airbus xác định một phân đoạn thị trường đã bị Boeing và các hãng chế tạo khác của Mỹ bỏ qua là máy bay công suất tương đối lớn cho chuyên chở tầm ngắn. Nhu cầu chuyên chở tầm ngắn là khá lớn ở châu Âu vì nhiều thủ đô các nước châu Âu có khoảng cách bay ngắn và chỉ có một vài hãng hàng không quốc gia phục vụ. Các thành phố Mỹ thường trải rộng nằm xa nhau hơn và lưu lượng đi lại giữa các thành phố bị chia cho nhiều công ty hơn nên nhu cầu thường là các loại máy bay 100 đến 200 chỗ. Vì vậy mối quan tâm của tổ hợp công nghiệp châu Âu này lại tập trung mạnh vào phân đoạn mà các công ty Mỹ cho là thứ yếu.

Một ví dụ khác là thiết bị sóng ngắn. Địa hình núi của Nhật Bản đã làm cho việc truyền sóng ngắn trở thành một thay thế hấp dẫn cho dây cáp đồng. Nhật Bản đã phải xây dựng lại cơ sở hạ tầng sau chiến tranh thế giới thứ hai, và Công ty điện tín và điện thoại quốc gia Nhật Bản (NTT) đã tích cực xây dựng các trạm thu phát sóng ngắn. Công nghệ sóng ngắn chưa được phát triển tốt trước chiến tranh, và những quốc gia không bị thiệt hại nặng về cơ sở hạ tầng đã đầu tư mạnh vào dây cáp. Nhu cầu trong nước tương đối lớn cho sóng ngắn đã dẫn đến sự quan tâm lớn đối với công nghệ này, và cuối cùng là tới một vị trí quốc tế vững chắc. Tương tự, máy xúc thủy lực là thiết bị xây dựng được sử dụng rộng rãi nhất ở Nhật ngày nay, trong khi đó thị phần của chúng tại các quốc gia tiên tiến khác lại thấp hơn rất nhiều. Máy xúc là một trong rất ít phân đoạn thị trường mà công ty Caterpillar không nắm giữ thị phần chính trên thị trường thế giới, mà do một nhóm lớn các đối thủ cạnh tranh quốc tế Nhật Bản.

Một hàm ý trong tầm quan trọng của cấu trúc phân đoạn là một quốc gia nhỏ có thể cạnh tranh trong những phân đoạn chúng có một thị phần quan trọng trong cầu trong nước trong khi

phân đoạn đó lại có thị phần nhỏ về cầu ở các nước khác, ngay cả khi có quy mô tuyệt đối lớn hơn. Ví dụ, các công ty Thụy Sĩ giữ vị trí đứng đầu từ lâu trong ngành thiết bị và dịch vụ đường hầm, ngành Thụy Sĩ rõ ràng có nhu cầu đặc biệt. Tương tự, các công ty Thụy Điển từ lâu đã chiếm vị trí đứng đầu trong ngành thiết bị và máy khoan đá cho công nghiệp khai khoáng ở vùng đá rất cứng, đặc tính địa chất chủ yếu trong công nghiệp khai khoáng Thụy Điển. Các công ty Mỹ dẫn đầu trong việc sản xuất các thiết bị khai khoáng động cơ quay, chuyên sử dụng cho ngành sản xuất và khai thác dầu mỏ và khí ga. Đây là phân đoạn thống trị ở nước Mỹ. Các doanh nghiệp tại các quốc gia nhỏ hơn thường áp dụng chiến lược toàn cầu trọng điểm, trong đó họ tập trung vào một phân đoạn trên toàn bộ thị trường thế giới.

Trong một vài ngành, phạm vi của phân đoạn trong thị trường nội địa ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh, Trong các dịch vụ và sản phẩm phải đáp ứng nhiều nhu cầu cá biệt khác nhau, việc tiếp xúc với nhiều phân đoạn ở trong nước cung cấp những kinh nghiệm có thể được sử dụng cho việc thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Trong ngành sản xuất thiết bị điều hòa không khí thương mại, có nhiều phân khúc thị trường cho các loại khí hậu, kiểu nhà và ngành công nghiệp khách hàng khác nhau. Một trong những lợi thế của các công ty Mỹ là ở Mỹ có hầu hết các loại khí hậu và các ngành công nghiệp hiện diện ở các nước khác.

Sự tồn tại cả các phân đoạn thị trường lớn, đòi hỏi những loại lợi thế cạnh tranh phức tạp hơn, có giá trị đặc biệt trong một quốc gia. Sự tồn tại của chúng cung cấp một con đường rõ ràng cho các công ty trong nước nâng cấp lợi thế cạnh tranh của họ qua thời gian, và vị trí trong những phân đoạn như thế sẽ bền vững hơn.

Khách hàng khắt khe và sành điệu. Bản chất của khách hàng trong nước quan trọng hơn các phân đoạn thị trường. Công ty của một nước giành được lợi thế cạnh tranh nếu khách hàng trong nước hoặc một nhóm khách hàng trong nước của sản phẩm hay dịch vụ đó là những người khắt khe và sành điệu nhất thế giới. Sự gần gũi về địa lý và văn hóa với những khách hàng này giúp cho các công ty trong một nước nắm được những nhu cầu mới. Nó cũng cho phép sự tiếp xúc thường xuyên trong quá trình phát triển, và nếu khách hàng là các công ty, tạo ra những cơ hội tham gia vào việc phát triển chung theo những cách các công ty nước ngoài khó có thể theo kịp.

Khách hàng khắt khe và sành điệu buộc các công ty trong nước phải đáp ứng những tiêu chuẩn cao về chất lượng, đặc điểm và dịch vụ của sản phẩm. Ví dụ ở Nhật Bản, người tiêu dùng là những người rất khắt khe và có kiến thức trong việc mua thiết bị nghe nhạc. Thiết bị nghe nhạc là một vật thể hiện thân thế, nên người tiêu dùng Nhật thu thập nhiều thông tin về sản phẩm và muốn đó là sản phẩm mẫu mới nhất và tốt nhất. Nhu cầu của họ về chất lượng dẫn đến việc các nhà sản xuất cải tiến nhanh chóng và nhu cầu của họ về tính năng mới nhất kéo theo sự ra đời dồn dập những mẫu mới nhất [35]. Sự hiện hữu của khách hàng khắt khe và sành điệu cũng quan trọng trong việc duy trì lợi thế như việc tạo ra lợi thế này. Các công ty trong nước bắt buộc phải nâng cao và chuyển sang những phân đoạn mới hơn và tiên tiến hơn theo thời gian, nên thường xuyên phải nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong quá trình này.

Khách hàng khó tính khi nhu cầu nội địa về một sản phẩm trong một ngành công nghiệp rất khắt khe xuất phát từ hoàn cảnh của địa phương đó. Hệ thống đường lớn và dân số trải dài của Mỹ tạo ra nhu cầu đặc biệt cho loại động cơ xe tải diezen công suất cực lớn. Cummins, Caterpillar và Detroit Diesel là những đối thủ cạnh tranh quốc tế lớn. Các công ty Nhật đã chiếm lĩnh các thị trường quốc tế với loại máy điều hòa không khí cho nhà ở không ồn và nhỏ gọn. Điều hòa không khí thật sự cần thiết ở Nhật vì mùa hè nóng và ẩm ở nước này. Trong khi đó, các ngôi nhà ở Nhật nhỏ và sát nhau, nên một máy điều hóa không khí gây tiếng ồn và cồng kềnh là không thể chấp nhận được. Điều này, cùng với chi phí năng lượng cao, buộc các công ty Nhật Bản phải đi tiên phong trong việc sản xuất máy nén quay tiết kiệm năng lượng. Ví dụ này có thể mở rộng sang các ngành công nghiệp khác ở Nhật. Những điều kiện thị trường trong nước của Nhật Bản dẫn đến một nỗ lực lớn trong việc chế tạo ra những sản phẩm kei-haku-tan-sho (nhẹ, mỏng, ngắn, nhỏ). Kết quả là hàng loạt các sản phẩm nhỏ gọn, có thể xách tay, đa chức năng được ưa chuộng trên phạm vi quốc tế.

Các khách hàng đôi khi cũng khó tính bất thường khi họ đối mặt với những bất lợi về một số yếu sản xuất trong quá trình cạnh tranh trong ngành của họ. Ngành công nghiệp dầu mỏ của

35. Những người mua khó tính và tinh tế thường được gắn với sự thâm nhập nhanh chóng của những sản phẩm được cải tiến và vòng đời sản phẩm ngắn.

Mỹ là một ví dụ tốt. Các công ty Mỹ đã khoan dày đặc các giếng dầu trong lục địa và ngày càng phải khoan những mỏ ở rìa khó khăn hơn. Áp lực này lớn bất thường cho những nhà cung cấp thiết bị khoan dầu để hoàn thiện những kỹ thuật giảm thiểu chi phí khoan những giếng khó và đảm bảo thu hồi lại đầy đủ từ mỗi mỏ dầu. Điều này đã thúc đẩy các công ty đạt đến trình độ tiên tiến và duy trì vị trí quốc tế mạnh mẽ. Những thách thức trong việc giúp các khách hàng trong nước vượt qua những bất lợi về một số yếu tố sản xuất như vậy đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các ngành công nghiệp cung cấp các yếu tố sản xuất này của quốc gia đó.

Khách hàng trong một nước cũng có thể có những nhu cầu đặc biệt khắt khe do nhiều lý do khác, bao gồm địa lý, khí hậu, nguồn tài nguyên thiên nhiên sẵn có, thuế, tiêu chuẩn quy định khắt khe, và chuẩn mực xã hội. Ví dụ, thuế xăng dầu cao ở châu Âu đã đóng góp vào sự lớn mạnh của ngành động cơ trọng lượng thấp, mã lực cao có hiệu quả về nhiên liệu hơn so với các động cơ lớn hơn có cùng mã lực. Khách hàng cũng có xu hướng khắt khe hơn khi phải đối mặt với cạnh tranh so với khi thị trường bị quản lý chặt chẽ hoặc độc quyền. Áp lực cạnh tranh khuyến khích nhà cung cấp quan tâm hơn đến các sản phẩm mới và tạo nỗ lực lớn hơn để kiểm soát chi phí. Ví dụ, hệ thống y tế phi tập trung và chủ yếu là tư nhân ở Mỹ đã mang lại lợi thế chủ yếu cho các nhà cung cấp thiết bị và dụng cụ y tế của nước này bằng cách khuyến khích đổi mới. Tư nhân hóa các xí nghiệp quốc doanh thường khuyến khích họ nhiều thử nghiệm hơn khi mua hàng.

Vai trò của những khách hàng khó tính và sành điệu có thể được thực hiện bởi các kênh phân phối cũng bởi người dùng cuối [36]. Ví dụ ở Mỹ, các chuỗi cửa hàng kính thời trang hùng mạnh buộc các nhà sản xuất kính áp tròng Mỹ cắt giảm chi phí, tạo ra những dạng dịch vụ mới cho khách hàng, và thường xuyên giới thiệu các sản phẩm mới. Ý là một ví dụ khác. Những sản phẩm như giày, quần áo, đồ nội thất và đèn được bán trong các cửa hiệu chuyên biệt hơn các nước khác. Những nhà bán lẻ khó tính này là lực lượng chính buộc các nhà sản xuất Ý phải thường xuyên giới thiệu mẫu mã mới và giảm giá bán, và vì vậy mà giảm giá thành sản xuất.

36. Người mua khó tính có thể cũng đóng một vai trò trong việc hình thành các chi nhánh của công ty nước ngoài tại một nước. Singapore tập trung nhiều công ty điện tử hàng đầu thế giới đến đặt nhà máy sản xuất. Điều này thể hiện một tài sản hiếm có mà Singapore đang khai thác.

Một dấu hiệu cho thấy quốc gia nào có khách hàng khó tính và sành điệu là những "đam mê quốc gia". Người Nhật từ lâu đã đặc biệt hướng tới việc sử dụng các bức ảnh để ghi lại những sự kiện gia đình và những chuyến du lịch từ trước Chiến tranh Thế giới thứ II. Họ cũng là những khách hàng mua máy ảnh vô cùng khắt khe và ngành sản xuất máy ảnh của Nhật hiện nay đứng đầu thế giới. Người Nhật cũng dành sự quan tâm lớn đến bút viết, bởi vì gần như tất cả các văn bản ở Nhật cho đến gần đây vẫn được viết tay do các máy đánh chữ không thể đánh được các ký tự chữ Nhật. Các công ty Nhật Bản là những nhà sáng chế và trở thành những người đứng đầu thế giới về bút viết.

Người Đức yêu quý những chiếc xe của họ và đánh bóng chúng vào chủ nhật giữa những cuộc đua xe trên xa lộ Đức, không giới hạn tốc độ bởi vì người Đức không phản đối điều này. Khẩu hiệu nổi tiếng là "tự do tốc độ, tự do con người". Không có gì ngạc nhiên khi họ thành công trong các loại xe sang và bền. Người Mỹ có mối quan tâm đặc biệt đối với các loại giải trí phổ thông (thể thao, phim ảnh, vô tuyến, âm nhạc), nên trong những ngành này họ là những người đứng đầu thế giới. Người Anh được biết đến trong lĩnh vực làm vườn, và các công ty Anh đứng đầu thế giới về công cụ làm vườn. Người Ý nổi tiếng về sự khó tính đối với quần áo, thức ăn và xe hơi tốc độ cao, những lĩnh vực thành công quốc tế của họ. Những đam mê quốc gia thường chuyển thành các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh quốc tế. Đôi khi, những đam mê này không chỉ là nguyên nhân mà còn là kết quả của sự hiện diện một ngành công nghiệp quốc gia có tính cạnh tranh cao. Vấn đề này sẽ được nghiên cứu nhiều hơn trong Chương 4.

Nhu cầu khách hàng có tính dự báo. Các công ty của một quốc gia giành được lợi thế nếu nhu cầu của người tiêu dùng xuất hiện trong nước sớm hơn các nước khác. Điều này có nghĩa là cầu nội địa cung cấp một chỉ dẫn dự báo sớm về nhu cầu tiêu dùng sẽ trở nên phổ biến. Lợi ích mang lại không chỉ quan trọng cho các sản phẩm mới mà còn khuyến khích liên tục nâng cấp sản phẩm qua thời gian và khả năng cạnh tranh trong những phân đoạn đang nổi lên. Cầu xuất hiện sớm thỉnh thoảng cũng xuất phát từ những khách hàng khắt khe nhất thế giới trong nước, bởi vì những khách hàng khó tính (mặc dù không phải luôn luôn) thường là những người sử dụng đầu tiên những sản phẩm và dịch vụ mới, mà sau đó những nơi khác sẽ có nhu cầu về chúng.

Ví dụ, các công ty Nhật Bản trong rất nhiều ngành công

nghiệp đã sớm phải đương đầu với những khách hàng lo lắng về chi phí năng lượng, nỗi lo lắng nổi lên bởi một chuỗi các báo cáo của Chính phủ được công bố rộng khắp công chúng và một vài quy định ban đầu về quản lý mức tiêu thụ năng lượng cho phép của các sản phẩm. Các công ty Nhật sớm bắt tay ngay vào việc nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng của các sản phẩm, nên có lợi thế hơn hẳn so với phần còn lại của thế giới, những nước chỉ bừng tỉnh sau cú sốc dầu lửa thứ nhất (ngược lại, chi phí năng lượng của Mỹ vẫn giữ ở mức thấp giả tạo).

Nhu cầu khắt khe trong nước chỉ mang lại lợi thế quốc gia khi chúng cho thấy trước nhu cầu ở các nơi khác. Nếu chúng chỉ là phong cách riêng của quốc gia đó, chúng sẽ làm suy yếu lợi thế cạnh tranh của các công ty trong nước. Nếu cầu trong nước chậm phản ánh những nhu cầu mới, đặc biệt là những nhu cầu khắt khe, các công ty của nước đó bị bất lợi.

Nhu cầu có tính dự báo của khách hàng cũng có thể xuất hiện sớm tại những nước mà giá trị xã hội hay chính trị báo hiệu trước những nhu cầu chắc chắn sẽ xuất hiện ở nước khác. Ví dụ, những quan tâm lớn và lâu dài của Thụy Điển về những người khuyết tật đã sinh ra một ngành công nghiệp chuyên cung cấp những sản phẩm cho họ, và ngành này đang trở thành một ngành đẳng cấp thế giới. Nhu cầu nội địa của một nước đi trước nhu cầu thế giới một phần bởi vì những giá trị văn hóa hiện thân trong đó sẽ được phổ biến hoặc biến mất. Nhu cầu của người Mỹ về sự thuận tiện đang được phổ biến, mang lại những thành công quốc tế cho thức ăn nhanh, thức ăn được đóng gói sẵn, và những ngành công nghiệp khác. Nhu cầu của người Mỹ về tín dụng (kết nối với sức mạnh của các công nghệ quan trọng như công nghệ thông tin được sử dụng trong việc xếp hạng và thẩm định tín dụng) đưa đến sự thống lĩnh quốc tế về thẻ tín dụng với American Express, Visa, MasterCard và Diners Club. Ngược lại, những lo ngại của người Bắc Âu về phúc lợi xã hội và môi trường ngày nay có xu hướng vượt xa Mỹ. Các công ty của Thụy Điển và Đan Mạch đạt được thành công trong rất nhiều ngành công nghiệp liên quan đến nâng cao chất lượng môi trường thấy trước được những nhu cầu nước ngoài, như thiết bị kiểm soát ô nhiễm nước.

Điều kiện về các yếu tố sản xuất đôi khi cũng đóng vai trò trong tính thời điểm của cầu. Việc Đan Mạch phụ thuộc vào năng lượng nhập khẩu, kết hợp với điều kiện khí hậu và hỗ trợ

của chính phủ cho các nguồn năng lượng thay thế, là những lý do tại sao Đan Mạch phát triển sớm nhu cầu về cối xay gió. Các công ty Đan Mạch nổi lên như những người tiên phong trong sản xuất và xuất khẩu cối xay gió.

Những quy định không có ở nước khác cũng có thể mang lại lợi ích cho lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, những quy định của Thụy Điển từ lâu đã cho phép xe tải hạng nặng và cực lớn. Thụy Điển có những khu vực mỏ và rừng trữ lượng lớn ở tầm quốc tế nhưng lại ở phía Bắc khắc nghiệt. Việc chuyên chở gỗ và những vật liệu khác với khoảng cách quá xa đòi hỏi những xe tải lớn và đặc biệt phải bền. Đây là ví dụ điển hình cho thấy những quy định trong nước ảnh hưởng mạnh tới giá trị và nhu cầu nội địa. Thụy Điển có hai công ty hàng đầu quốc tế về xe tải hạng nặng, Volvo và Saab-Scania, những công ty thu được lợi từ hoàn cảnh của Thụy Điển, bởi vì nhu cầu về xe tải lớn và bền đang tăng lên trên thế giới. Cùng lúc đó, những quy định của các nước khác về sự hạn chế kích thước và trọng tải của xe tải được nới lỏng.

QUY MÔ CẦU VÀ HÌNH MẪU TĂNG TRƯỞNG

Bên cạnh nhu cầu trong nước khắt khe và dự báo trước nhu cầu quốc tế, quy mô và hình mẫu phát triển của cầu trong nước có thể củng cố lợi thế quốc gia trong một ngành. Quy mô của cầu trong nước là chủ đề nổi bật trong thảo luận về sức cạnh tranh quốc gia [37], nhưng có rất ít sự tán đồng về quan hệ nhân quả hay lập luận. Một vài tác giả cho rằng thị trường trong nước lớn là một thế mạnh vì có lợi thế nhờ quy mô. Những người khác lại cho đó là điểm yếu vì nếu cầu trong nước hạn chế buộc các công ty phải xuất khẩu, điều quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của các ngành có tính toàn cầu. Thụy Sĩ, Thụy Điển, Hàn Quốc và thậm chí cả Nhật Bản thường là những trường hợp điển hình về việc hạn chế cầu nội địa dẫn đến áp lực buộc phải xuất khẩu[38]. Quy mô thị trường nội địa đã chứng tỏ một vai trò phức tạp trong lợi thế quốc gia, và những khía cạnh khác của cầu trong nước còn có vai trò tương tự, có khi còn quan trọng hơn.

Quy mô của cầu nội địa. Quy mô thị trường nội địa lớn có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh trong những ngành có lợi thế

37. Xem, chẳng hạn, Scott and Lodge (1985) và Wells (1972).

38. Tài liệu tham khảo về Nhật Bản đề cập nhiều đến quy mô lớn tương đối của thị trường trong nước, lớn thứ hai thế giới. Tôi sẽ nói nhiều hơn về vấn đề tại sao các công ty Nhật Bản xuất khẩu sau.

nhờ quy mô hoặc đào tạo, bằng cách khuyến khích các công ty của quốc gia đó xông xáo đầu tư vào nhà máy làm việc quy mô lớn, phát triển công nghệ và nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, cần phải cẩn thận bởi các công ty toàn cầu bán hàng tại nhiều quốc gia. Đầu tư vào các nhà máy lớn hay nhu cầu nghiên cứu và triển khai lâu dài không chỉ nên dựa vào cầu trong nước, trừ khi có sự bảo hộ rộng rãi, hạn chế xuất khẩu. Nhiều ngành công nghiệp lớn trên thế giới của Thụy Sĩ và Thụy Điển là minh chứng cho khả năng của các công ty quốc tế lớn giành được quy mô từ nhiều thị trường nước ngoài khác nhau.

Câu hỏi quan trọng nhất trong những ngành có lợi thế nhờ quy mô lâu dài là các công ty của nước nào sẽ đi đầu để hưởng lợi từ chúng trong việc sản xuất những sản phẩm sẽ đáp ứng nhu cầu nước ngoài. Điều này phụ thuộc vào những nhân tố quyết định khác, đặc biệt là kết cấu của cầu trong nước. Tuy nhiên, quy mô của cầu nội địa cũng có thể đóng vai trò đáng kể trong một số ngành sản xuất. Các công ty trong nước thường có ưu thế về một vài lợi thế tự nhiên trong việc phục vụ thị trường nội địa hơn các công ty nước ngoài, do ở gần hơn cũng như sự đồng cảm về ngôn ngữ, luật lệ và văn hóa (cho dù các công ty nước ngoài thường có các nhân viên bản xứ). Việc tiếp cận thuận lợi đối với một nền tảng khách hàng lớn trong nước có thể là một động lực cho các doanh nghiệp trong nước đầu tư. Cầu trong nước có thể được nhìn nhận là ổn định hơn và dễ dự báo hơn, trong khi cầu nước ngoài thường không chắc chắn cho dù công ty nghĩ rằng họ có khả năng đáp ứng. Trong trường hợp nghiên cứu của chúng tôi, quyết định đầu tư vào cầu trong nước, đặc biệt đầu tư sớm vào sự phát triển của một ngành, được sự quan tâm ở tất cả các nước.

Quy mô thị trường quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một vài ngành sản xuất (hoặc phân đoạn) nhất định, đáng kể nhất là những ngành đòi hỏi nghiên cứu và triển khai lớn, lợi thế nhờ quy mô trong sản xuất cao, có sự cách biệt lớn giữa các thế hệ công nghệ, hoặc mức độ không chắc chắn cao. Trong những ngành công nghiệp như vậy, khoảng cách với thị trường lớn trong nước là động lực đặc biệt trong việc ra quyết định đầu tư.

Tuy nhiên, cầu nội địa lớn không phải là một lợi thế, trừ phi nó là những phân đoạn cầu cũng đang có nhu cầu ở các nước khác. Ví dụ, khu vực nông nghiệp rộng lớn của Mỹ dẫn đến nhu

cầu nội địa lớn về máy gặt đập. Bởi sự khác nhau về khí hậu, địa hình và cách thức trồng trọt cũng như các quy định của Mỹ cho phép các máy gặt đập rộng về bề ngang di chuyển trên các đường công cộng; tuy nhiên, những máy gặt đập được thiết kế cho Mỹ lại không phù hợp với châu Âu. Claas, một công ty Đức, đã tiên phong trong việc giới thiệu loại máy gặt đập hiệu quả hơn và hẹp hơn có thể làm việc trong những điều kiện đa dạng hơn (và khó khăn hơn) ở châu Âu. Nó đã trở thành nhà sản xuất đứng đầu châu Âu, mặc dù chính những công ty Mỹ đã giới thiệu loại máy này tại đây. Ngược lại, trong ngành sản xuất máy bay thương mại nhạy cảm với quy mô, cầu trong nước của Mỹ lớn (bởi vì dân số lớn và phân tán) đã mang lại lợi thế lớn lao bởi vì nhu cầu của người Mỹ cũng tương tự nhưng cao cấp hơn các nơi khác trong hầu hết các phân đoạn.

Đôi khi, trong những điều kiện địa phương nhất định, những nước nhỏ hơn cũng có những thị trường rất lớn về một số sản phẩm nhất định. Ví dụ, lượng cầu cho tàu phá băng và tàu chở hàng có khả năng phá băng ở Phần Lan là rất lớn vì những điều kiện thời tiết ở nước này, do sự phụ thuộc vào thương mại và do cơ hội tiếp cận đặc biệt tới gần thị trường Nga (với nhu cầu về tàu phá băng của chính nó). Trong khi nhu cầu nội địa về tàu nói chung ở Phần Lan nhỏ so với thế giới, điều đó không đúng trong phân đoạn mà ngành đóng tàu Phần Lan tập trung vào. Vì cầu trong nước cho tàu phá băng cũng chặt chẽ và khắt khe, ngành đóng tàu Phần Lan mạnh trong lĩnh vực này so với thế giới.

Quy mô thị trường trong nước là một lợi thế nếu nó khuyến khích đầu tư và tái đầu tư, hay khuyến khích sự năng động. Bởi vì thị trường trong nước lớn có thể cũng cung cấp những cơ hội lớn nên các công ty không có nhiều nhu cầu bán hàng trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, nó cũng có thể hủy hoại động lực và trở thành một bất lợi. Những nhân tố quyết định khác, đáng chú ý nhất là mức độ cạnh tranh của các đối thủ trong nước, quyết định việc một thị trường trong nước lớn là điểm mạnh hay điểm yếu.

Số lượng khách hàng độc lập. Sự hiện diện của nhiều khách hàng độc lập trong một nước tạo ra một môi trường tốt cho đổi mới hơn là chỉ có một hoặc hai khách hàng chi phối thị trường nội địa của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Số lượng khách hàng lớn với nhu cầu sản phẩm khác nhau và bản thân họ

cũng chịu áp lực cạnh tranh sẽ giúp mở rộng nguồn thông tin thị trường và thúc đẩy phát triển. Ngược lại, chỉ phục vụ một hoặc hai khách hàng độc quyền có thể mang đến một vài hiệu quả tĩnh nhưng hiếm khi tạo được một mức độ tương tự về tính năng động.

Nhiều khách hàng độc lập trong nước cũng thúc đẩy sự gia nhập và đầu tư trong ngành đó vì nó làm giảm rủi ro việc bị loại khỏi thị trường và hạn chế được quyền lực mặc cả của khách hàng độc quyền. Tôi sẽ thảo luận những vấn đề này sâu hơn trong chương sau.

Tốc độ tăng trưởng của cầu nội địa. Tốc độ tăng trưởng của cầu trong nước đối với lợi thế cạnh tranh cũng quan trọng như quy mô tuyệt đối của nó. Tốc độ đầu tư trong một ngành cũng phụ thuộc vào tốc độ tăng trưởng của thị trường trong nước cũng như quy mô thị trường. Tăng trưởng trong nước nhanh dẫn đến các công ty trong nước chấp nhận những công nghệ mới nhanh hơn với ít sợ hãi về sự dư thừa đầu tư, và xây dựng các cơ sở vật chất lớn và hiệu quả với niềm tin chắc chắn chúng sẽ được sử dụng [39]. Ngược lại, tại những quốc gia có tốc độ tăng trưởng cầu vừa phải, các công ty riêng lẻ có xu hướng chỉ mở rộng dần dần và ít chấp nhận những công nghệ mới vì tạo ra sự dư thừa về người và phương tiện sản xuất cũ. Tăng trưởng nhanh về cầu trong nước đặc biệt quan trọng trong những thời kỳ thay đổi công nghệ, khi các công ty cần được thuyết phục để đầu tư vào sản phẩm hay cơ sở vật chất mới.

Ngành sản xuất dụng cụ của Ý là một ví dụ tốt. So với một số nước châu Âu khác, ngành này ít được xây dựng ở Ý ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ II, nhưng đã phát triển chỉ trong một thời gian ngắn, hơn một thập kỷ, để trở thành nhà xuất khẩu hàng đầu châu Âu. Một trong những lý do đó là sự bùng nổ nhu cầu về dụng cụ ở Ý trong suốt những năm 1950. Cầu tăng nhanh chóng khiến cho các nhà sản xuất Ý xây dựng những nhà máy được tự động hóa quy mô lớn hiếm thấy để chuyên tập trung sản xuất từng loại dụng cụ. Các công ty Ý cũng bắt đầu cung cấp các chủng loại nhãn hiệu tư nhân mới nổi trên toàn bộ châu Âu, dưới những thương hiệu của các chuỗi cửa hàng mới đầy uy quyền ở châu Âu. Các nhà sản xuất dụng cụ khác ở châu

39. Trong một phân tích hẹp hơn, Schmookler (1966) còn làm sáng rõ hơn vai trò của quy mô và tăng trưởng thị trường trong thúc đẩy đổi mới kỹ thuật.

Âu, với cơ sở vật chất có sẵn và tăng trưởng thị trường nội địa ít biến động, có xu hướng mở rộng nhỏ giọt và vì vậy phương pháp sản xuất không có thay đổi cơ bản. Kết hợp với sự thật rằng các công ty Ý sản xuất với chi phí thấp, các dụng cụ tương đối đầy đủ đã đáp ứng được như cầu của thị trường Ý. Phần thị trường này đang tăng trưởng và các đối thủ cạnh tranh châu Âu lại không đáp ứng đủ. Tăng trưởng về cầu, giống như tất cả các khía cạnh khác của số lượng cầu, không phải là một lợi thế trừ khi kết cấu của cầu thuận lợi.

Nhật Bản cũng là một quốc gia mà tốc độ tăng trưởng thị trường trong nước nhanh đã thúc đẩy đầu tư vào một số ngành công nghiệp. Trong ngành thép, lốp xe, xe nâng, và nhiều ngành công nghiệp khác, Nhật Bản đã trải qua tình trạng tăng trưởng nhanh về cầu nội địa có phần chậm hơn Mỹ và các quốc gia đứng đầu châu Âu. Tăng trưởng nhanh đã khiến cho các công ty Nhật đầu tư mạnh vào những cơ sở sản xuất tự động hóa hiện đại nhất. Những nhà sản xuất phương Tây phải đối mặt với thị trường nội địa bão hòa và mắc kẹt với trang thiết bị cũ hơn, nên không sẵn sàng làm như vậy.

Cầu nội địa xuất hiện sớm. Miễn là dự báo được nhu cầu tiêu dùng ở các quốc gia khác, việc xuất hiện sớm của cầu nội địa về một hàng hóa hay dịch vụ trong một nước giúp các công ty của quốc gia đó đi trước các đối thủ nước ngoài để trở thành người tiên phong trong một ngành [40]. Họ đi trước trong việc xây dựng cơ sở vật chất quy mô lớn và tích lũy kinh nghiệm. Những loại sản phẩm có nhu cầu sớm ở trong nước đặc biệt quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh vì đây là nơi các doanh nghiệp trong nước thử nghiệm lần đầu tiên. Các chiến lược cạnh tranh tập trung vào những phân đoạn này, và đầu tư thường hướng trực tiếp vào chúng. Tuy nhiên, một lần nữa, cấu thành của cầu nội địa quan trọng hơn quy mô của chúng. Chỉ khi cầu trong nước dự báo được nhu cầu quốc tế thì cầu sớm trong nước mới đóng góp vào lợi thế.

Những điều này cho thấy một ứng dụng thú vị trong phân tích những ảnh hưởng của chi tiêu quân sự trong việc thúc đẩy lợi thế cạnh tranh của Mỹ. Khối quân sự là thị trường đầu tiên

40. Lợi thế của nhu cầu sớm trong nước đã được thảo luận bởi nhiều tác giả. Vòng đời sản phẩm trong thương mại quốc tế của Vernon (1966) là một ví dụ nổi bật. Mỹ, như hầu hết các nước tiên tiến, có cầu về các sản phẩm tiên tiến sớm nhất. Tuy nhiên, Vernon lại nhận thấy nhu cầu sớm không nhất thiết xuất hiện ở Mỹ ngày nay.

của nhiều hàng hóa tiên tiến ở Mỹ, và ngân sách cực lớn cho quân sự được coi như là một lợi thế của các công ty Mỹ. Nó thật sự là một lợi thế nếu nhu cầu quân sự phản ánh nhu cầu của khối dân sự ở Mỹ và cả nước ngoài, bởi vì các công ty phát triển những tài sản và kỹ năng có thể được chuyển giao để đáp ứng nhu cầu dân sự. Trong trường hợp máy bay phản lực, nhu cầu đầu tiên trong quân sự cho việc vận chuyển quân đội bằng máy bay phản lực là một lợi thế quan trọng cho Boeing trở thành công ty đứng đầu thế giới trong vận chuyển dân sự - đó là máy bay 707. Máy bay 747 ban đầu cũng là một thiết kế cho máy bay quân đội; nhưng thất bại trước Lockheed C5A trong cuộc cạnh tranh về máy bay chuyên chở loại lớn cho quân đội.

Tuy nhiên, trong nhiều ngành công nghiệp khác, nhu cầu sớm của quân đội không nhất thiết là một lợi thế cho các công ty Mỹ. Ví dụ, trong các máy công cụ kiểm soát bằng máy tính, quân đội có nhu cầu về rất nhiều loại mà chỉ có ít ứng dụng trên thị trường dân sự. Các nhà sản xuất máy công cụ Nhật Bản, không bị sự xao lãng này, tập trung vào một số máy công cụ kiểm soát bằng số cho những ứng dụng thông thường và trở thành những công ty hàng đầu thế giới.

Việc nhu cầu của quân đội là điểm mạnh hay điểm yếu của các công ty Mỹ phụ thuộc vào cấu thành của nó - nghĩa là độ chính xác mà nhu cầu của quân đội phản ánh hay tiên đoán được nhu cầu dân sự xuất hiện sau đó và những kỹ năng được chuyển giao như thế nào từ quân sự sang ứng dụng dân sự. Vấn đề này có sự khác biệt lớn trong từng ngành, nhưng sự giống nhau giữa nhu cầu trong quân sự và dân sự đang giảm dần.

Tình trạng bão hòa sớm. Tình trạng bão hòa sớm hay đột ngột cũng quan trọng như việc tiên đoán đúng của cầu xuất hiện sớm trong nước. Sự tiên đoán đúng và sớm giúp các công ty trong nước trở thành người tiên phong. Bão hòa sớm buộc các công ty phải tiếp tục đổi mới và nâng cấp. Một thị trường bị bão hòa tạo áp lực lớn cho việc hạ giá, giới thiệu những tính năng mới, nâng cao tính năng và mẫu mã sản phẩm, và làm cho người tiêu dùng có động cơ thay đổi sản phẩm cũ bằng những phiên bản mới hơn. Thị trường bão hòa làm tăng cạnh tranh trong nước, buộc phải cắt giảm chi phí và loại bỏ những công ty yếu nhất. Kết quả thường chỉ còn một số ít các công ty trong nước nhưng mạnh và đổi mới hơn.

Một kết quả khác, thường có của tình trạng bão hòa thị

trường trong nước là những nỗ lực mạnh mẽ của các công ty trong nước tham gia vào thị trường nước ngoài để duy trì tăng trưởng và thậm chí để đạt hết công suất. Thật ấn tượng khi không biết bao nhiêu ngành chúng tôi đã nghiên cứu bắt đầu hoạt động quốc tế có ý nghĩa đầu tiên sau khi thị trường nội địa bị bão hòa. Điều này rất rõ nét ở Nhật Bản và Mỹ, nhưng cũng có rất nhiều ví dụ ở hầu hết các quốc gia. Ví dụ, sự chấm dứt đột ngột của việc tái thiết Ý sau chiến tranh thế giới thứ hai là một một nguyên nhân quan trọng đã thúc đẩy các công ty xây dựng Ý trở thành những đối thủ cạnh tranh quốc tế thành công [41].

Thị trường trong nước bão hòa mang lại lợi ích đặc biệt nếu nó được kết hợp với sự tăng trưởng cao trên thị trường nước ngoài. Nếu cầu nước ngoài đang tăng mạnh trong khi cầu trong nước không thể tăng được nữa, các công ty của nước đó có động cơ mạnh mẽ bán hàng ra nước ngoài khi các công ty nước ngoài thiếu khả năng đáp ứng nhu cầu bùng nổ đó hoặc tự thỏa mãn khi thiếu vắng đối thủ trong nước. Trong rất nhiều ngành công nghiệp, đây là những giai đoạn quyết định đến vị trí dẫn đầu về sau.

Một ví dụ điển hình là sự phát triển vượt bậc của các công ty thiết kế và xây dựng Mỹ những năm sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Cơ sở công nghiệp và cơ sở hạ tầng của Mỹ hầu hết vẫn còn nguyên vẹn, trong khi phần lớn thế giới đã bị phá hủy và cần xây dựng lại. Với khả năng sẵn có và kỹ thuật thu được trong các dự án thời kỳ chiến tranh, các công ty Mỹ đã thâu tóm sạch các hợp đồng trong thời kỳ bùng nổ tái thiết ở nước ngoài vì sự thiếu năng lực của các công ty nước ngoài. Vì vậy, những tài trợ của Mỹ cho tái xây dựng đã không hoàn toàn bị mất. Tương tự, các công ty Nhật Bản đã có cơ hội trong lĩnh vực bán dẫn khi các công ty Mỹ không thể đáp ứng đủ nhu cầu thị trường trong thời kỳ tăng trưởng kinh tế cuối thập kỷ 70. Kết hợp với đầu tư mạnh vào công nghệ mới hơn - oxit kim loại (MOS), trong khi các công ty Mỹ vẫn đang mải mê với công nghệ điện cực phân, đã đưa các công ty Nhật Bản thành người đứng đầu ngành công nghiệp này.

Một ví dụ nữa là ngành điện tử dân dụng. Thị trường nội địa

41. Khi các công ty từ một nước sẵn sàng quốc tế hóa theo dòng sản phẩm khác, sự bão hòa trong nước ít cần thiết để khuyến khích bán sản phẩm và mẫu mã mới ra nước ngoài.

của các sản phẩm điện tử dân dụng của Nhật Bản nhanh chóng bị bão hòa và vòng đời của sản phẩm rất ngắn bởi sở thích tương đối đồng nhất cùng với những khách hàng tinh tế và tỉnh táo như đã nói ở phần trước. Kết quả là trong khi các công ty sản xuất đồ điện tử dân dụng Nhật Bản đang đua tranh tìm ra sản phẩm kế tiếp thì người tiêu dùng nước ngoài mới bắt đầu mua những loại sản phẩm đã lỗi thời ở Nhật Bản. Sự bão hòa thị trường nhanh chóng này là một lợi thế lớn vì khách hàng trong nước kén chọn và tìm kiếm những sản phẩm có đặc điểm phù hợp với điều kiện sống ở Nhật như nhẹ, chắc và đa chức năng. Ở đây, sự bão hòa nhanh chóng đã đẩy các nhà sản xuất phải cải tiến theo cách cũng phù hợp với người tiêu dùng nước ngoài mà các đối thủ nước ngoài có xu hướng bỏ qua.

Thị trường bão hòa nhanh chóng, cũng giống như xuất hiện nhu cầu sớm, là lợi thế chỉ khi cấu thành cầu trong nước hướng các doanh nghiệp trong nước sản xuất các sản phẩm và đặc tính sản phẩm cũng được ưa thích ở nước ngoài.

QUỐC TẾ HÓA NHU CẦU NỘI ĐỊA

Cấu thành cầu trong nước là gốc rễ của lợi thế quốc gia, trong khi quy mô và hình mẫu phát triển của cầu nội địa có thể khuếch đại lợi thế này thông qua ảnh hưởng vào hành vi, thời điểm và động cơ đầu tư. Nhưng các điều kiện cầu nội địa cũng có thể đóng góp thông qua những cơ chế để để quốc tế hóa cầu nội địa và đưa sản phẩm và dịch vụ của quốc gia đó ra nước ngoài.

Khách hàng dễ di chuyển hoặc đa quốc gia. Nếu khách hàng (của một hàng hóa hay dịch vụ của một nước) dễ di chuyển hoặc là các công ty đa quốc gia sẽ mang lại lợi thế cho các công ty của nước đó bởi vì khách hàng trong nước cũng là khách hàng ở nước ngoài. Khách hàng cơ động, những người đi nhiều quốc gia khác nhau, là những khách hàng trung thành thường xuyên ở thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, quan trọng hơn theo nhiều khía cạnh, sự tồn tại của họ cho thấy cơ hội thiết lập sự hiện diện ở nước ngoài của các doanh nghiệp trong nước và có thể cung cấp bằng chứng thuyết phục cho việc theo đuổi sự hiện diện này nhờ việc giảm rủi ro về những hiểu biết về thị trường. Ảnh hưởng này khá rõ trong các ngành liên quan đến đi lại, như lợi ích mà các khách sạn Mỹ, dịch vụ cho thuê xe và các công ty thẻ tín dụng có được. Nó cũng có ý nghĩa trong các ngành công

nghiệp khác như thức ăn nhanh.

Lập luận tương tự cũng áp dụng với các khách hàng trong nước là các công ty đa quốc gia với chi nhánh hay hoạt động ở nhiều nước khác nhau. Các công ty đa quốc gia thường thích giao dịch với những nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ ở quê hương họ, đặc biệt trong những năm đầu hoạt động ở nước ngoài, điều này thường kéo dài rất lâu sau khi vị trí quốc tế của họ được thiết lập. Sự thiên vị này bắt nguồn từ việc dễ dàng liên lạc, mong muốn giảm rủi ro, và những hiệu quả của việc sử dụng nhất quán các yếu tố đầu vào ở mọi nơi. Sở thích của khách hàng đối với các nhà cung cấp ở quê nhà cung cấp động cơ ban đầu cho các nhà cung cấp phát triển ra nước ngoài và là nền tảng của nhu cầu ở nước ngoài.

Ví dụ, ngành sản xuất thiết bị khoan trong đó các công ty của Mỹ như Caterpillar được các công ty nổi trội trong lĩnh vực xây dựng, khai thác mỏ và sản xuất sản phẩm lâm nghiệp khuyến khích ra nước ngoài. Đến lượt mình, những thiết bị khoan, khai khoáng và xây dựng của Mỹ thúc đẩy các nhà sản xuất máy hạng nặng như Cummins ra nước ngoài. Nhiều nhà sản xuất phụ tùng xe hơi Mỹ cũng theo chân các công ty sản xuất xe hơi Mỹ sang Canada, châu Âu và nhiều nơi khác. Gần đây hơn, các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi Nhật Bản cũng đi theo các chi nhánh ở nước ngoài của các công ty xe hơi Nhật Bản.

Tác động tới nhu cầu nước ngoài. Một cách các điều kiện cầu trong nước thúc đẩy việc bán hàng ở nước ngoài khác là khi nhu cầu trong nước được lan truyền sang hoặc khắc sâu vào người tiêu dùng ngoài nước. Rõ ràng nhất là khi người nước ngoài đến học tại một nước. Họ được dạy những cách tiếp cận và những giá trị phản ánh những điều kiện của địa phương và có xu hướng mang chúng về nước mình. Kết quả điển hình là họ có sở thích sử dụng cùng loại hàng hóa và dịch vụ lúc họ đi học. Ví dụ, các công ty dụng cụ y tế Mỹ thường tài trợ cho các khoa đào tạo lớn ở Mỹ giành cho các bác sỹ nước ngoài vì họ tìm thấy những khán giả hiểu biết trong các khóa học này khi muốn tìm kiếm cơ hội bán hàng ra nước ngoài.

Hiện tượng này cũng thường diễn ra trong cộng đồng khoa học vì ảnh hưởng tiếng tăm. Các nhà khoa học nước ngoài thường tìm kiếm, bắt chước các phương pháp thực hành của các nhà khoa học được coi là hàng đầu thế giới của các nước đó. Thiết bị và các công đoạn thực hiện của các nhà khoa học hàng đầu này thường

được báo cáo trong các tạp chí kỹ thuật cũng như được phổ biến bằng miệng. Ví dụ, kính hiển vi là một sản phẩm thu được lợi ích từ quá trình như vậy. Các công ty Đức trong lĩnh vực này (đáng chú ý là hãng Zeiss) đã thành công trên thị trường quốc tế một phần vì Hiệp hội các nhà khoa học Đức có các nhà nghiên cứu hàng đầu thế giới. Ảnh hưởng tiếng tăm tương tự có thể thấy trong các ngành công nghiệp quốc gia nổi tiếng thế giới: đối thủ nước ngoài sẽ có xu hướng bắt chước máy móc và các yếu tố đầu vào khác mà ngành trong nước đó đang sử dụng.

Nhu cầu thị trường trong nước cũng được truyền sang thị trường nước ngoài thông qua xuất khẩu sản phẩm văn hóa quần chúng như phim và các chương trình tivi. Một kênh đáng kể nữa là di cư, tạo ra một cầu cơ bản ở nước ngoài và hiệu ứng bắt chước cho một vài loại sản phẩm đặc thù và du lịch. Những sản phẩm này giới thiệu với người nước ngoài hương vị và đặc điểm truyền thống của quốc gia có thể chứng tỏ được sự lôi cuốn. Tuy nhiên, chúng sẽ không có ý nghĩa đối với lợi thế cạnh tranh nếu nhu cầu trong nước không tiên tiến và tinh tế.

Chuyển giao cầu trong nước ra nước ngoài cũng có thể thông qua các liên minh chính trị và quan hệ lịch sử. Điều này truyền bá vào nước ngoài những thứ như hệ thống luật pháp, tiêu chuẩn sản phẩm hoặc kỹ thuật và sở thích trong mua bán. Nước Anh giành phần lớn thị trường thông qua những kênh này từ thế kỷ 19 đến giữa thế kỷ 20. Ngày nay viện trợ nước ngoài và các mối quan hệ chính trị đặc biệt giữa các quốc gia đã ít hơn, nhưng vẫn còn những ảnh hưởng tương tự. Ví dụ, các nước như Ý và Nhật Bản rất giỏi trong việc sử dụng viện trợ nước ngoài để tăng cầu hàng hóa và dịch vụ của các công ty nước mình. Tuy nhiên việc có quá nhiều công việc kinh doanh dễ dàng ở nước ngoài làm giảm áp lực buộc các doanh nghiệp phải đổi mới và sáng tạo, nên có thể làm giảm lợi thế cạnh tranh.

TƯƠNG TÁC CỦA CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Rõ ràng, các điều kiện cầu đa dạng có thể củng cố cho nhau và có ý nghĩa lớn nhất trong các giai đoạn khác nhau trong quá trình phát triển của một ngành. Ngành sản xuất tivi (xem minh họa dưới đây) là một ví dụ. Những thuộc tính quan trọng nhất của cầu trong nước là những thuộc tính cung cấp những tác nhân kích thích ban đầu và duy trì liên tục sự đầu tư và sáng tạo

cũng như cho cạnh tranh liên tục vào các phân đoạn ngày càng tinh xảo hơn. Ví dụ là khách hàng trong nước có nhu cầu đặc biệt, những nhu cầu này dự đoán trước được nhu cầu nước ngoài, tăng trưởng nhanh và sớm bão hòa. Những lợi thế thu được từ đó chắc chắn và lâu dài hơn những lợi thế một lần từ quy mô và các loại nhu cầu. Một vài khía cạnh của cầu trong nước quan trọng trong việc thiết lập ban đầu các lợi thế, những yếu tố khác củng cố cho lợi thế đó và duy trì nó.

Ảnh hưởng của các điều kiện cầu lên lợi thế cạnh tranh cũng phụ thuộc vào các yếu tố khác trong "hình thoi". Ví dụ, khi không có đối thủ trong nước mạnh, sự tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường trong nước hay một thị trường lớn ở trong nước có thể mang lại sự tự mãn hơn là thúc đẩy đầu tư. Nếu không có các ngành phụ trợ thích hợp, các công ty có thể thiếu khả năng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong nước. "Hình thoi" là một hệ thống mà vai trò của các yếu tố trong đó không thể được xem xét tách biệt.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ VÀ LIÊN QUAN (RELATED AND SUPPORTING INDUSTRIES)

Nhân tố quyết định chủ yếu thứ ba của lợi thế quốc gia trong một ngành công nghiệp là sự tồn tại của các ngành công nghiệp phụ trợ hoặc có liên quan có khả năng cạnh tranh quốc tế trong quốc gia đó [42]. Các nhà sản xuất máy công cụ Nhật Bản dựa vào các nhà cung cấp hàng đầu thế giới về bộ phận kiểm soát bằng số, động cơ và những bộ phận khác. Sự lớn mạnh của Thụy Điển về các sản phẩm thép chế tạo (ví dụ, vòng bi và máy cắt) là nhờ vào sự phát triển của các ngành thép đặc biệt. Các công ty Thụy Sĩ dẫn đầu trong các sản phẩm thêu cũng như máy thêu. Hình 3.2 mô tả cách thức các ngành công nghiệp cung cấp có khả năng cạnh tranh quốc tế củng cố cho sự thành công của ngành giày tại Ý. Lợi thế cạnh tranh trong một vài ngành cung cấp đã mang lại lợi thế tiềm năng cho các công ty hoạt động trong nhiều ngành khác

42. Hirschman (1958), trong cuốn sách sâu sắc về phát triển kinh tế của mình, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của các ngành bổ sung và mối quan hệ giữa các ngành này đối với quá trình phát triển, chủ yếu thông qua cung cấp một số lượng cầu cho những sản phẩm của nhau. Tôi mở rộng đặc tính những mối liên kết này và gắn cho chúng một vai trò quan trọng không chỉ đối với sự cấu thành của nền kinh tế nội địa mà còn đối với các ngành công nghiệp trong đó một quốc gia có thể thành công quốc tế.

ĐIỀU KIỆN CẦU TRONG NGÀNH TV

Các thiết bị TV là một ví dụ điển hình về sự tương tác, kế tục và củng cố lẫn nhau giữa các điều kiện của cầu. Cầu trong nước của Nhật Bản chủ yếu là các loại TV nhỏ, gọn, có thể xách tay bởi vì thu nhập đầu người thấp hơn và do nhà ở Nhật nhỏ và TV thường được vứt đi sau khi sử dụng. Các công ty Mỹ trước đó là những nhà tiên phong trong ngành công nghiệp này lại bận rộn với việc đáp ứng nhu cầu trong nước với những loại to, kiểu dáng đẹp và màn hình lớn. Các công ty Mỹ dành tương đối ít nỗ lực thiết kế các màn hình nhỏ và máy gọn nhẹ. Các công ty Nhật lại đầu tư gần như toàn bộ nỗ lực của họ theo hướng này, chấp nhận mua công nghệ TV to và màn hình lớn từ Mỹ.

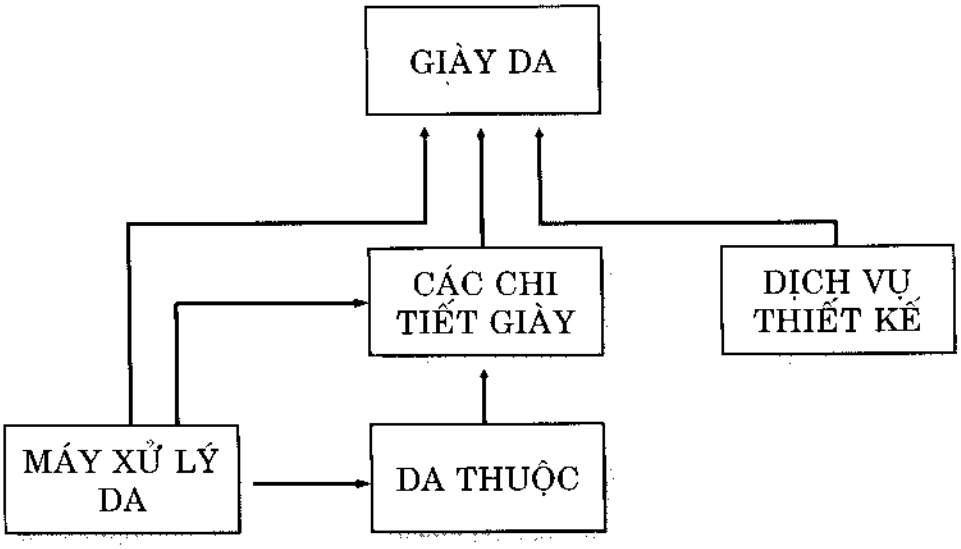
Chủng loại TV trên thị trường nội địa Nhật, mặc dù phát triển muộn hơn, phản ánh tốt về nhu cầu thế giới hơn ở Mỹ bởi vì tivi trở thành một phần của cuộc sống hàng ngày chứ không còn là vật đặt trong phòng khách và loại gọn nhẹ là sản phẩm toàn cầu. Cũng như đã nói ở trước, khách hàng Nhật Bản rất có kiến thức và khắt khe về các hàng điện tử tiêu dùng, dẫn đến những nỗ lực mạnh mẽ để nâng cao chất lượng, tính năng và giá.

Mặc dù nhu cầu về tivi ở Mỹ phát triển sớm hơn ở Nhật, nhưng thị trường Nhật lại đạt bão hòa sớm hơn. Khi các công ty Mỹ trên sổ sách vẫn tiếp tục có lợi nhuận, các nhà sản xuất TV Nhật Bản phải vật lộn đối phó với nhu cầu đang giảm sút trong nước. Họ cắt giảm chi phí, giới thiệu sản phẩm mới với tính năng mới và tích cực chuyển sang khai thác thị trường xuất khẩu. Đến cuối những năm 80, các công ty Nhật đã đứng đầu thế giới, đặc biệt trong nhiều phân đoạn khác nhau.

nhau của quốc gia đó, vì họ sản xuất những nguyên liệu được sử dụng rộng rãi và quan trọng cho đổi mới hoặc cho quốc tế hóa. Ví dụ, thiết bị bán dẫn, phần mềm và thương mại là những ngành có ảnh hưởng quan trọng đến các ngành khác.

Sự tồn tại của các ngành liên quan có khả năng cạnh tranh cũng không kém phần quan trọng. Sự thành công của Thụy Sĩ trong ngành dược phẩm có liên quan chặt chẽ với sự thành công quốc tế trước đó của ngành nhuộm. Sự dẫn đầu của Nhật Bản về máy fax nhờ rất nhiều vào sự lớn mạnh của ngành máy photocopy, trong khi sự thống trị của Nhật Bản về đàn organ điện tử là nhờ sự thành công của các nhạc cụ kết hợp với một sự phát triển cao của các sản phẩm điện tử tiêu dùng, Hình 3-3 mô tả ngành giày dép Ý cũng được liên kết với rất nhiều ngành công nghiệp liên quan có khả năng cạnh tranh.

Những cơ chế mà lợi thế cạnh tranh của các ngành phụ trợ



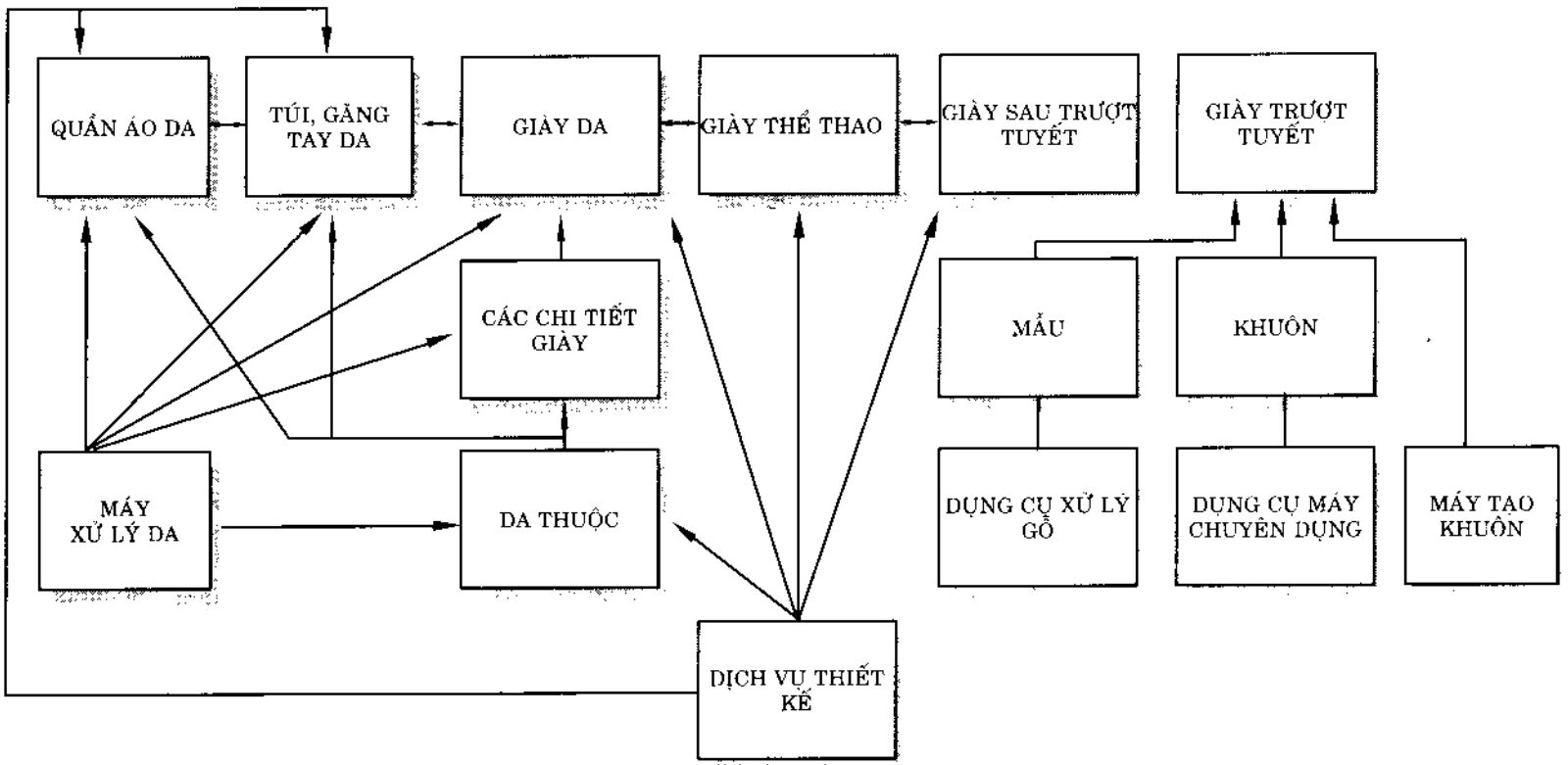
Hình 3-2: Những ngành công nghiệp cung cấp thành công quốc tế của Ý cho ngành giày da

và liên quan mang đến lợi ích cho các ngành khác là tương tự nhau. Ảnh hưởng trực tiếp lên lợi thế cạnh tranh được miêu tả dưới đây. Những cơ chế này hoạt động thông qua các nhân tố quyết định khác sẽ được thảo luận trong Chương 4.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG CÁC NGÀNH PHỤ TRỢ

Sự tồn tại của các ngành phụ trợ có khả năng cạnh tranh quốc tế trong một quốc gia tạo ra những lợi thế cho các ngành công nghiệp sử dụng đầu ra theo các cách khác nhau. Đầu tiên là thông qua việc tiếp cận hầu hết các yếu tố đầu vào sinh lời một cách hiệu quả, sớm, nhanh chóng và đôi khi được ưu đãi. Ví dụ, sự dẫn đầu thế giới của Ý trong ngành trang sức vàng bạc được duy trì một phần do Ý sản xuất 2/3 máy chế tác trang sức của thế giới và cũng là những người dẫn đầu thế giới về các thiết bị tái chế kim loại quý. Ngành trang sức Ý nhanh chóng được dùng những mẫu thiết bị mới. Các nhà cung cấp thiết bị Ý cạnh tranh khốc liệt để phục vụ thị trường trong nước của họ, vì những lý do đã nói ở trên. Kết quả là giá cả hấp dẫn và dịch vụ nhanh chóng.

Tuy nhiên, đơn thuần sử dụng hay có sẵn máy móc hoặc các



Hình 3-3. Những ngành liên quan của công nghiệp giày thành công quốc tế của Ý

yếu tố đầu vào không phải là lợi ích có ý nghĩa nhất của việc có các ngành phụ trợ có khả năng cạnh tranh quốc tế ở trong nước, kể cả khi nó có sớm. Trong cạnh tranh toàn cầu, thiết bị, máy móc và các yếu tố đầu vào khác có sẵn trên thị trường toàn cầu, và sự có sẵn những yếu tố đầu vào này không quan trọng bằng việc sử dụng chúng có hiệu quả.

Quan trọng hơn việc sử dụng máy móc hoặc các yếu tố đầu vào khác là lợi thế phối hợp liên tục mà các ngành phụ trợ trong nước tạo ra. Tôi đã mô tả trong chương trước tầm quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của mối liên kết giữa các công ty trong chuỗi giá trị và các nhà cung cấp của họ. Thiết lập các mối liên kết như vậy được trợ giúp bởi các các hoạt động cần thiết và các nhà quản lý cấp cao của các nhà cung ứng ở gần đó. Nhà cung ứng nước ngoài hiếm khi là một lựa chọn thay thế hoàn hảo, cho dù họ có các chi nhánh địa phương.

Tuy nhiên, có lẽ lợi ích quan trọng của các ngành phụ trợ ở quê nhà nằm trong quá trình đổi mới và cải tiến. Lợi thế cạnh tranh xuất hiện từ các mối quan hệ công việc gần gũi giữa các nhà cung cấp hàng phụ trợ nổi tiếng thế giới và nhà sản xuất. Người cung cấp giúp các công ty nắm được các phương pháp mới và có cơ hội áp dụng công nghệ mới. Các công ty được phép truy cập nhanh chóng thông tin, những ý tưởng và kiến thức mới và những sáng chế của nhà cung cấp. Họ có cơ hội ảnh hưởng đến nỗ lực kỹ thuật của nhà cung cấp cũng như trở thành người kiểm tra cho việc phát triển các sản phẩm. Việc trao đổi công tác R&D và cùng tham gia giải quyết các vấn đề đưa đến các giải pháp nhanh và hiệu quả hơn. Các nhà cung cấp cũng có xu hướng là một kênh truyền thông tin và sáng chế từ công ty sang công ty. Thông qua quá trình này, tốc độ phát minh trong toàn bộ ngành công nghiệp trong nước được đẩy nhanh. Tất cả những lợi ích này được nâng lên nếu các nhà cung cấp được đặt gần công ty, rút ngắn đường liên lạc.

Ý cung cấp nhiều ví dụ về loại tương tác này. Ví dụ trong ngành da giày (Hình 3-2), các nhà sản xuất thường xuyên tương tác với các nhà sản xuất da về kiểu dáng và kỹ thuật sản xuất mới. Các nhà sản xuất giày cho biết kết cấu và màu sắc mới của da trên bảng vẽ. Nhà sản xuất da ngược lại lại nắm bắt sớm các xu hướng thời trang giúp họ lên kế hoạch cho các sản phẩm mới. Tuy nhiên, ví dụ này cũng cho thấy việc thu được những lợi ích từ các nhà cung cấp trong nước không phải xảy ra tự động.

Cả công ty và nhà cung cấp phải làm việc tích cực, và đây là chủ đề cho các chương sau.

Có được một ngành công nghiệp phụ trợ trong nước có khả năng cạnh tranh sẽ tốt hơn nhiều so với việc phụ thuộc vào các nhà cung cấp nước ngoài chất lượng cao. Thị trường nội địa đối với các nhà cung cấp trong nước dễ nắm bắt và việc thành công tại đây là một vấn đề mang tính "danh dự". Việc ở gần nguồn lao động có kỹ thuật và quản lý, cùng với sự tương đồng về văn hóa, có xu hướng giúp dòng thông tin tự do và mở. Chi phí giao dịch giảm. Không có sự tồn tại của những trợ giúp nghiên cứu chính của người cung cấp trong nước, khách hàng sẽ không có được thông tin sớm và không có cùng cơ hội tham gia phát triển và những hình thức trao đổi sâu [43]. Nhà cung cấp nước ngoài cũng ít được ưa thích trong toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia bởi vì họ hiếm khi tạo ra một đối thủ nội địa mới tham gia ngành (xem Chương 4).

Các công ty của một nước thu được lợi ích tối đa khi những nhà cung cấp của họ là những công ty cạnh tranh toàn cầu. Chỉ sau đó các nhà cung cấp sẽ có đủ năng lực để nâng cao những lợi thế của họ tốt nhất và thông qua đó cung cấp thông tin công nghệ cần thiết cho các khách hàng trong nước. Các nhà cung cấp trong nước với vị trí quốc tế cũng có nhiều nguồn thông tin và hiểu biết giá trị hơn. Áp lực lên các nhà cung cấp trong nước không phải là các đối thủ cạnh tranh nước ngoài mà chính là cuộc cạnh tranh giữa họ. Những nhà cung cấp "bị trói buộc", phụ thuộc duy nhất vào một công ty hay một ngành của quốc gia sẽ ít thúc đẩy nâng cấp và cải tiến.

Các nhà cung cấp địa phương mạnh theo tiêu chuẩn thế giới có thể giúp nâng lợi thế cạnh tranh cho các ngành sử dụng đầu ra của họ cho dù chúng không phải là những ngành cạnh tranh toàn cầu. Một ví dụ cho điểm này là truyền thông quảng cáo. Hầu hết các ngành truyền thông (tivi, radio và báo chí) vẫn chỉ phục vụ trong nước, mặc dù đã có một vài dấu hiệu toàn cầu hóa. Mỹ từ lâu đã là quê hương của một vài công ty truyền thông sáng tạo và nổi tiếng nhất thế giới, và những dạng truyền thông mới như tivi và các hình thức báo chí đã đi tiên phong ở Mỹ. Các nhà quảng cáo Mỹ có lợi từ những tương tác gần gũi và

43. Đặt địa điểm cho công ty con tại quê hương của nhà cung cấp gặp những vấn đề tương tự ngược lại.

liên tục với những người cung cấp truyền thông nổi tiếng Mỹ (cũng như các hãng quảng cáo hàng đầu thế giới), và thường là những người khai thác các hình thức truyền thông mới sau đó sẽ được khuếch tán ra toàn thế giới. Tầm quan trọng của truyền thông tiên tiến như những nhà cung cấp các yếu tố đầu vào cho các công ty trong ngành quảng cáo chuyên sâu như vậy hiếm có thể tìm thấy ở những nước không phát triển truyền thông tư nhân. Đặc biệt Đức và Thụy Điển là những quốc gia có các công ty phải học nước ngoài về quảng cáo hiện đại bởi vì những hạn chế trong quảng cáo. Thành công quốc tế trong các sản phẩm tiêu dùng sử dụng nhiều quảng cáo rất hiếm ở hai quốc gia này.

Một nước không cần có lợi thế quốc gia trong tất cả các ngành công nghiệp phụ trợ để giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Các yếu tố sản xuất không ảnh hưởng đáng kể lên sáng tạo hay lên hoạt động của các sản phẩm và quá trình sản xuất của ngành có thể mua của nước ngoài. Những công nghệ phổ thông có ít ứng dụng trong ngành cũng vậy. Ví dụ, trong rất nhiều ngành công nghiệp của Thụy Sĩ và Đức như máy trợ thính và máy sản xuất nhựa, các công ty thành công trong việc thiết lập các chi nhánh ở Mỹ để tận dụng chuyên môn phần mềm và điện tử. Ở đây, kiến thức chuyên sâu của họ trong ngành quan trọng hơn việc thiếu chuyên sâu trong các công nghệ phụ trợ. Bù đắp sự thiếu hụt một ngành công nghiệp phụ trợ then chốt trong một nước cũng khả thi khi ngành công nghiệp sản xuất sản phẩm sử dụng đã phát triển và đóng vai trò một người sử dụng chuyên sâu các sản phẩm phụ trợ.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG CÁC NGÀNH LIÊN QUAN

Sự hiện diện của những ngành liên quan có khả năng cạnh tranh trong một quốc gia thường dẫn đến những ngành có khả năng cạnh tranh mới. Những ngành liên quan là những ngành mà các công ty có thể phối hợp hoặc chia sẻ hoạt động trong chuỗi giá trị khi cạnh tranh hoặc có các sản phẩm bổ sung (như máy tính và các phần mềm ứng dụng). Chia sẻ các hoạt động có thể xuất hiện trong việc phát triển công nghệ, sản xuất, phân

phối, tiếp thị hoặc dịch vụ. Ví dụ, máy photocopy và máy fax sử dụng cùng công nghệ và phụ tùng và có thể được phân phối và phục vụ trong cùng kênh.

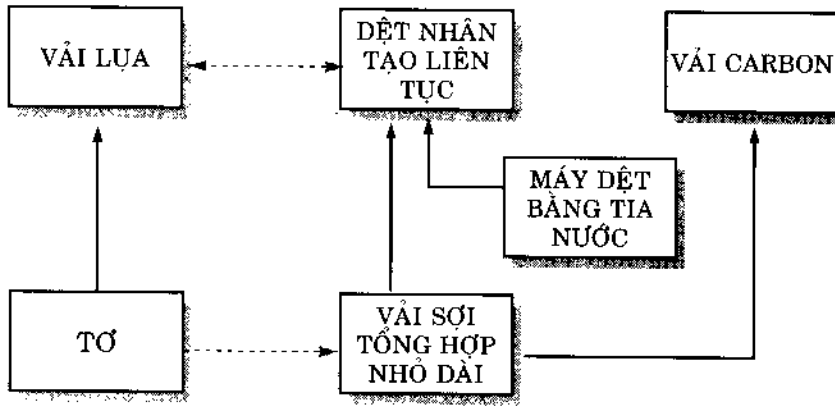
Trường hợp các quốc gia có các ngành liên quan cạnh tranh quốc tế khá phổ biến. Một vài ví dụ rút ra từ các nghiên cứu của chúng ta được chỉ ra trong Bảng 3-1.

Hình 3-4 trình bày chi tiết hơn các ngành công nghiệp liên quan ở Nhật Bản. Sự lớn mạnh của ngành sợi dệt nhân tạo nhỏ dài phản ánh một thành công truyền thống lâu dài trong ngành lụa, cũng như vậy đối với vị trí xuất khẩu hàng đầu trong ngành dệt nhân tạo liên tục giả lụa, dệt từ sợi tổng hợp nhỏ dài. Công nghệ áp dụng trong sản xuất sợi carbon có quan hệ gần với sợi nhỏ tổng hợp và nhiều đối thủ cạnh tranh cùng tham gia cả hai lĩnh vực. Cũng như vậy, tuy không phải là những người đứng đầu trong tất cả các ngành sản xuất máy dệt vải, nhưng các công ty Nhật đứng đầu trong máy dệt tia nước, được sử dụng để dệt sợi tổng hợp nhỏ dài trong dệt sợi tổng hợp. Những nhóm ngành cạnh tranh được liên kết với nhau trong một quốc gia như vậy là phổ biến.

Sự tồn tại một ngành công nghiệp liên quan thành công quốc tế trong một quốc gia cung cấp những cơ hội cho dòng chảy

Bảng 3-1. Các ngành liên quan có khả năng cạnh tranh quốc tế

QUỐC GIA	NGÀNH	NGÀNH LIÊN QUAN
Đan Mạch	Sản phẩm sữa, rượu bia	Enzim công nghiệp
Đức	Hóa chất	Mực in
Ý	Thiết bị chiếu sáng	Đồ nội thất
Nhật	Máy ảnh	Photocopy
Hàn Quốc	Máy ghi video, cát xét	Băng video
Singapore	Dịch vụ cảng biển	Sửa chữa tàu
Thụy Điển	Xe hơi	Xe tải
Thụy Sĩ	Dược phẩm	Nước hoa
Anh	Động cơ	Dầu nhờn, chất chống va đập
Mỹ	Dụng cụ đo lường và kiểm tra điện tử	Dụng cụ kiểm tra bệnh nhân



Chú ý: Đường đứt khúc là các ngành liên quan
Đường liền là mối quan hệ phụ trợ

Hình 3-4. Các ngành liên quan trong công nghiệp sợi và dệt của Nhật Bản

thông tin và trao đổi kỹ thuật, rất giống như trường hợp các ngành phụ trợ ở quê nhà. Sự gần gũi và tương đồng văn hóa làm cho trao đổi dễ dàng hơn so với các công ty nước ngoài. Sự hiện hữu của một ngành công nghiệp liên quan cũng làm tăng khả năng nhận biết những cơ hội mới trong ngành. Nó cũng cung cấp một lượng đối thủ mới gia nhập với cách tiếp cận mới trong cạnh tranh (xem Chương 4).

Các công ty trong nước hoạt động trong các ngành liên quan thường chia sẻ hoạt động, thỉnh thoảng còn hơn cả các liên minh chính thức [44]. Ví dụ, ở Thụy Sĩ, công ty sản xuất kẹo từ thảo mộc Ricola nhanh chóng mở rộng ra quốc tế thông qua việc sử dụng các kênh phân phối ở nước ngoài của công ty sản xuất chocolate Thụy Sĩ, Tobler/Jacob. Ở Thụy Điển, Atlas Copco (máy khai thác mỏ) và Sandvik (máy khoan đá) có lịch sử hợp tác chính thức và khi chính thức bao gồm một liên minh marketing chính thức. Việc một nước có các ngành công nghiệp liên quan thành công có thể cũng thúc đẩy nhanh sự phát triển các ngành

44. Gia nhập mới cũng thường được khuyến khích, một ảnh hưởng quan trọng mà tôi sẽ phân tích ở chương sau.

công nghiệp phụ trợ cho các ngành này.

Một ngành thành công quốc tế cũng có thể thúc đẩy cầu cho các sản phẩm và dịch vụ bổ sung. Ví dụ, việc bán các máy tính của Mỹ ra nước ngoài dẫn đến cầu nước ngoài cho các thiết bị máy tính ngoại vi, phần mềm và dịch vụ cơ sở dữ liệu của Mỹ. Các ngành dịch vụ được phát triển thông qua việc bán các hàng hóa công nghiệp có liên quan từ quốc gia đó và ngược lại (xem Chương 6). Các sản phẩm hay dịch vụ bổ sung được cung cấp bởi công ty có cùng quê hương hoặc có thể được nhìn nhận như vậy, có hiệu quả hơn về mặt chi phí. Các công ty cũng đóng góp vào sự nhìn nhận này bằng cách tích cực giới thiệu các công ty đồng hương khác vì họ đã từng làm việc với các công ty này và tin rằng sản phẩm của các công ty này sẽ không lảm ảnh hưởng đến sản phẩm của chính họ. Mối quan hệ công việc gần gũi giữa các công ty sản xuất sản phẩm bổ sung có thể cũng mang đến việc sản phẩm tốt hơn.

Mức độ của ảnh hưởng kéo theo này khác nhau giữa các ngành và ảnh hưởng này lớn khi sự phụ thuộc kỹ thuật giữa các sản phẩm có liên quan càng lớn. Ảnh hưởng kéo theo có xu hướng mạnh nhất khi mới bắt đầu vòng đời của các ngành có liên quan. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa các sản phẩm bổ sung có thể tạo ra những lợi thế của người đề xuất đầu tiên, những lợi thế này vẫn còn tồn tại lâu sau khi mối liên kết đó mất dần. Ví dụ, nước Anh, giành được những vị trí quốc tế cao trong nhiều ngành dịch vụ gắn với thương mại bởi vì đây là quốc gia có nền thương mại mạnh và sớm. Cơ sở hạ tầng và các nhượng quyền nhãn hiệu ở nước ngoài tạo ra từ quá trình này đã cho thấy lợi thế cạnh tranh lâu dài của một vài nhà cung cấp dịch vụ của Anh.

Thành công của một nước trong một ngành nhất định dễ xảy ra nếu nước đó có lợi thế cạnh tranh trong một số ngành liên quan. Ý nghĩa nhất là những ngành quan trọng đối với trong ngành đó hoặc những ngành cung cấp cơ hội chia sẻ hoạt động then chốt. Ví dụ, trước khi ngành sản xuất máy fax nổi lên, Nhật Bản đã dẫn đầu về máy photocopy, những máy văn phòng khác, thiết bị chụp ảnh và một vài nhà sản xuất có khả năng cạnh tranh mạnh trong ngành thiết bị thông tin liên lạc, bao gồm tất cả các công nghệ cần thiết quan trọng cho máy fax.

Tuy nhiên, những lợi ích của các ngành phụ trợ và liên quan trong nước phụ thuộc vào những nhân tố còn lại của "hình thoi". Ví dụ, nếu không tiếp cận được những yếu tố sản xuất tiên tiến,

thì các điều kiện cầu nội địa cung cấp các dấu hiệu thích hợp về hướng thay đổi sản phẩm hoặc cạnh tranh tích cực trong nước, sự gần gũi các ngành phụ trợ trong nước hàng đầu thế giới có thể sẽ mang lại ít lợi thế. Ví dụ trong ngành sản xuất tivi, các đối thủ cạnh tranh Mỹ chỉ tập trung vào thị trường nội địa và các phân đoạn mà ít có nhu cầu ở các nơi khác. Họ thiếu áp lực để chuyển sang công nghệ bán dẫn và sản xuất tự động hóa. Việc các nhà máy bán dẫn Mỹ nổi lên sau đó đã không thể bù đắp được sự thiếu hụt này.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Nhân tố quyết định thứ tư của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành chính là hoàn cảnh mà các công ty được hình hành, tổ chức và quản lý cũng như bản chất của cạnh tranh trong nước. Mục tiêu, chiến lược và cách thức tổ chức của các công ty trong các ngành khác nhau khá lớn giữa các quốc gia. Lợi thế quốc gia có được từ một sự hài hòa giữa các lựa chọn này và các nguồn lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nhất định. Hình mẫu cạnh tranh trong nước cũng đóng một vai trò sâu rộng trong quá trình đổi mới và những triển vọng thành công quốc tế.

CHIẾN LƯỢC VÀ CẤU TRÚC CỦA CÁC CÔNG TY TRONG NƯỚC

Cách thức quản lý công ty và lựa chọn để cạnh tranh chịu ảnh hưởng bởi hoàn cảnh quốc gia. Trong khi không một quốc gia nào có được sự đồng đều ở tất cả các công ty, bối cảnh trong nước tạo những xu hướng khá mạnh, dễ dàng nhận thấy bởi bất kỳ người quan sát nào. Ở Ý, nhiều doanh nghiệp cạnh tranh thành công trên phạm vi quốc tế là các công ty tư nhân có quy mô tương đối nhỏ hoặc trung bình và được điều hành như một gia đình mở rộng. Ở Đức, những người đứng đầu quản lý trong nhiều doanh nghiệp là các cá nhân có kiến thức kỹ thuật và áp dụng thứ bậc trong tổ chức và quản lý các công ty. Những cố gắng giải thích tại sao hệ thống quản lý ưu việt của một nước đã có một truyền thống lâu dài; một trong những hệ thống quản lý từng được chú ý là Mỹ, trong khi những năm 1980 sự chú ý lại tập trung vào Nhật Bản.

Không có một hệ thống quản lý nào thích hợp trên toàn

cầu. Các quốc gia có xu hướng thành công trong những ngành thực tiễn quản lý và mô hình tổ chức phù hợp với môi trường của quốc gia đó, môi trường quốc gia cũng phù hợp với nguồn lực của lợi thế cạnh tranh trong các ngành đó. Ví dụ, các công ty Ý là những công ty hàng đầu thế giới trong nhiều ngành bị phân đoạn (như đèn chiếu sáng, đồ nội thất, giày, vải len và các máy đóng gói) trong đó lợi thế kinh tế nhờ quy mô là nhỏ hoặc có thể vượt qua thông qua hợp tác giữa các công ty liên kết lỏng lẻo. Các công ty Ý thường cạnh tranh bằng cách áp dụng các chiến lược trọng điểm, tránh các sản phẩm tiêu chuẩn hóa và hoạt động trong những thị trường chuyên biệt có thị phần nhỏ với phong cách đặc biệt của chính họ hoặc loại sản phẩm đặt theo yêu cầu của khác hàng. Thường được thống trị chỉ bởi một công ty, những công ty này phát triển rất nhanh các sản phẩm mới và có một sự linh hoạt đáng ngạc nhiên để thích ứng với sự thay đổi của thị trường.

Ngược lại, ở Đức, kiến thức về kỹ thuật và cơ khí của nhiều nhà lãnh đạo cấp cao dẫn đến việc thiên về những cải tiến quy trình sản xuất và sản phẩm. Họ hiếm khi theo đuổi những nền tảng vô hình của lợi thế cạnh tranh. Những đặc điểm này đưa đến thành công lớn nhất trong các ngành chứa hàm lượng khoa học và kỹ thuật cao (ví dụ quang học, hóa chất, máy móc phức tạp), đặc biệt là các sản phẩm phức tạp và tinh vi đòi hỏi chế tạo chính xác, quá trình phát triển cẩn thận, dịch vụ sau bán hàng tốt và vì vậy cần một cơ cấu quản lý có tính kỷ luật cao. Sự thành công của Đức hiếm xảy ra trong các sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng mà marketing bằng hình ảnh, liên tục có tính năng mới và thay đổi mẫu mã có vai trò quan trọng trong cạnh tranh. Ở Nhật Bản, một số các nghiên cứu lại nhấn mạnh vào sự hợp tác khác thường giữa các chức năng và bộ máy quản lý hoạt động lắp ráp phức tạp [45].

Sự khác nhau quan trọng giữa các quốc gia trong thực tiễn quản lý và cách tiếp cận xuất hiện trong những lĩnh vực như đào tạo, kiến thức và định hướng của các nhà lãnh đạo, phong cách làm việc nhóm hay kiểu thứ bậc, sức mạnh của sáng kiến cá nhân, những công cụ cho việc ra quyết định, bản chất của mối quan hệ với khách hàng, khả năng kết hợp chéo các chức năng, thái độ hướng tới các hoạt động quốc tế, và mối quan hệ giữa

45. Xem, chẳng hạn, Lieberman (1988).

lao động và quản lý [46]. Những khác biệt trong tiếp cận quản lý và kỹ năng tổ chức này tạo ra những lợi thế và bất lợi trong cạnh tranh của các ngành công nghiệp khác nhau [47]. Mối quan hệ quản lý và lao động đặc biệt có ý nghĩa trong nhiều ngành bởi vì chúng đóng vai trò trung tâm trong khả năng đổi mới và sáng tạo của các công ty.

Nhiều khía cạnh của một quốc gia (thực sự là có quá nhiều nên không thể tổng quát hóa được) ảnh hưởng lên cách các công ty được tổ chức và quản lý. Một vài khía cạnh quan trọng nhất là thái độ đối với chính quyền, các quy tắc tương tác giữa các cá nhân, thái độ của công nhân đối với người quản lý và ngược lại, các quy tắc xã hội của hành vi cá nhân hay nhóm, và các tiêu chuẩn nghề nghiệp. Những yếu tố này đến lượt mình lại phát triển từ hệ thống giáo dục, lịch sử xã hội và tôn giáo, cấu trúc gia đình và những điều kiện khác, thường mang tính vô hình, nhưng chính là những điều kiện đặc trưng, đơn nhất của mỗi quốc gia. Ví dụ, các công ty quy mô nhỏ của Ý và các xí nghiệp thuộc sở hữu gia đình phản ánh, trong nhiều thứ khác, một mức độ chủ nghĩa cá nhân cao và một sự nghi ngờ quyền lực trừ khi quyền lực đó đến từ gia đình đó hoặc họ hàng của gia đình. Ý là một nước mà các mối quan hệ gia đình chặt chẽ và thậm chí ngày nay mọi người vẫn thích sống gần nơi họ sinh ra. Hiện tượng các thành viên gia đình đều làm việc trong cùng một công ty rất phổ biến, và thay vì mở rộng các công ty hiện có lên trên một mức độ nhất định, các công ty mới được lập ra cho con trai và con gái [48].

---

46. Có một vài nỗ lực đo lường sự khác biệt quốc tế trong thực tiễn quản lý, một nhiệm vụ đầy phức tạp. Tôi không hy vọng cung cấp một khuôn khổ hoàn hảo ở đây, nhưng nghiên cứu của chúng tôi nêu bật lên tầm quan trọng của những khác biệt đó và sự phù hợp của nó với một lý thuyết đầy đủ về lợi thế quốc gia. Điểm quan trọng ở đây là thực tiễn quản lý phổ biến trong một quốc gia sẽ là một lợi thế trong nhiều ngành công nghiệp và là bất lợi trong những ngành khác.

47. *Nghiên cứu lịch sử* (sắp xuất bản) của Chandler về sự nổi lên của các công ty đa quốc gia, được tiến hành song song với nghiên cứu của tôi, nhấn mạnh sự phát triển của các kỹ năng bên trong và khả năng quản lý trong sự tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh quốc tế thành công. Tôi nhấn mạnh nhiều hơn vào môi trường xung quanh các công ty và điều này ảnh hưởng đến việc tạo ra các chiến lược, kỹ năng, sắp xếp tổ chức và thành công trong những ngành nhất định như thế nào.

48. Nghiên cứu của Chandler cung cấp minh họa sâu hơn về vai trò của các nhân tố xã hội và truyền thống đối với cách các công ty được quản lý và phương pháp hoạt động của họ. Ví dụ ở nước Anh, nghiên cứu của Chandler đã chỉ ra rằng các công ty Anh thường chống lại việc áp dụng hệ thống cấp bậc quản lý hơn ở Đức và ở Mỹ. Cuối cùng, điều này hạn chế lợi thế cạnh tranh của họ trong một vài ngành công nghiệp khi cạnh tranh trở nên phức tạp và toàn cầu. Xem Chandler trong Porter (1986) và Chandler (sắp xuất bản).

Định hướng của các công ty về cạnh tranh toàn cầu (Chương 2) đóng một vai trò đáng kể trong cạnh tranh quốc tế và xứng đáng nhận được nhiều chú ý hơn ở đây. Sự mong muốn và khả năng cạnh tranh quốc tế của các công ty phụ thuộc một phần vào các nhân tố quyết định khác như áp lực từ sự bão hòa của thị trường trong nước hoặc cạnh tranh nội địa và tác động kéo theo của cầu quốc tế. Tuy nhiên thái độ quản lý cũng đóng một vai trò quan trọng. Một vài khía cạnh môi trường quốc gia ảnh hưởng tới tầm nhìn quốc tế của các công ty, hoặc sự sẵn sàng cho hoạt động toàn cầu của họ. Một khía cạnh nữa là thái độ đối với di chuyển. Di chuyển có một truyền thống lâu dài và là cách sống của nhiều nước như Thụy Điển và Thụy Sĩ. Ví dụ, trong một vài ngành công nghiệp của Thụy Sĩ mà tôi nghiên cứu, những người sáng lập những công ty quan trọng đã được đào tạo hoặc sống ở ngoài Thụy Sĩ trong một thời gian dài trước khi quay trở về quê hương. Chắc chắn một trong những hành động đầu tiên của người sáng lập này là thiết lập một chi nhánh nước ngoài tại nước mà ông ta đã từng sống. Các công ty của cả hai nước Thụy Điển và Thụy Sĩ đã cạnh tranh rất tốt trong những ngành đòi hỏi những chiến lược toàn cầu rộng khắp và tham gia vào các mối quan hệ nhạy cảm với chính phủ và khách hàng địa phương.

Kỹ năng ngôn ngữ và thái độ hướng tới việc học những ngôn ngữ mới cũng ảnh hưởng đáng kể lên các công ty chấp nhận một cái nhìn toàn cầu. Tuy nhiên, trường hợp Nhật Bản cho thấy những yếu tố quyết định khác đóng vai trò là nguyên nhân quan trọng hơn. Nhật Bản, dân tộc gặp khó khăn trong việc học các ngôn ngữ phương Tây và văn hóa của họ khá khép kín, lại nắm được ngoại ngữ bởi vì họ đã tiêu tốn nhiều nỗ lực trong việc này. Bị ảnh hưởng bởi cạnh tranh khốc liệt và bão hòa thị trường nội địa, họ nhận thấy xuất khẩu là việc cần thiết.

Chính sách của chính phủ thường đóng vai trò ảnh hưởng đến việc tạo thuận lợi hay khó khăn trong việc quốc tế hóa các doanh nghiệp trong nước, và vì vậy ảnh hưởng đến ngành công nghiệp mà nước đó thành công. Một ví dụ rõ ràng là việc kiểm soát ngoại hối hạn chế đầu tư trực tiếp nước ngoài. Ví dụ, Ý có lịch sử hạn chế lĩnh vực này nên các công ty trong những ngành mà đầu tư trực tiếp nước ngoài là yếu tố cần thiết cho cạnh tranh hiếm khi thành công. Lập trường chính sách quốc gia cũng đóng một vai trò cơ bản trong việc khuyến khích toàn

cầu hóa trong những ngành nhất định. Sự trung lập của Thụy Sĩ và Thụy Điển là một lợi thế quan trong trong việc thiết lập mạng lưới quốc tế, đặc biệt trong những ngành nhạy cảm với chính trị. Những chính sách khác tạo ra khả năng cho các công ty địa phương hoạt động ở nước ngoài bao gồm kiểm soát sự di chuyển của người quản lý trong nước hoặc nước ngoài.

MỤC TIÊU CÔNG TY

Những khác biệt sâu sắc tồn tại trong và giữa các quốc gia về mục tiêu mà các công ty tìm kiếm cũng như động cơ thúc đẩy nhân viên và nhà quản lý của họ [49]. Các quốc gia sẽ thành công trong những ngành mà mục tiêu và động cơ của họ phù hợp với những nguồn lợi thế cạnh tranh. Trong nhiều ngành, một thành tố để đạt được và duy trì lợi thế là đầu tư lâu dài. Rộng hơn, các quốc gia thành công trong những ngành có những cam kết và nỗ lực phi thường.

Mục tiêu của các công ty. Mục tiêu của các công ty được quyết định chủ yếu bởi cơ cấu sở hữu, động cơ của chủ sở hữu và chủ nợ, đặc điểm của việc quản lý công ty, và các quá trình khuyến khích hình thành động cơ của các nhà quản lý cấp cao. Mục tiêu các công ty cổ phần [50] phản ánh những đặc điểm của thị trường vốn của các quốc gia. Các thị trường vốn giữa các quốc gia rất khác nhau về các phương diện như loại cổ đông, cơ chế thuế địa phương, và những tỷ lệ lợi nhuận thịnh hành. Thêm vào đó, vai trò của các cổ đông và chủ nợ trong các việc quản lý công ty cũng rất đa dạng. Ví dụ, ở Đức và Thụy Sĩ, hầu hết cổ phiếu được giữ bởi các tổ chức trong thời gian dài và hiếm khi được mua bán. Ngân hàng là những người nắm giữ cổ phiếu vốn quan trọng và đóng một vai trò nổi bật trong hội đồng quản trị, hướng dẫn đầu tư của các công ty. Lợi nhuận từ vốn dài hạn được miễn thuế, khuyến khích việc giữ cổ phiếu trong những thời gian dài. Các nhà quản lý tập trung vào

49. Trong khi nhiều lý thuyết kinh tế cho rằng mục tiêu là giống nhau giữa các công ty và đều nhắm tối đa hóa lợi nhuận hay tối đa hóa độ thỏa dụng, thì mục tiêu trong thực tế phức tạp hơn rất nhiều. Liên quan đến mục tiêu của công ty là những vấn đề như tầm nhìn dài hay ngắn hạn, yêu cầu về tỷ suất lợi nhuận, uy tín được thừa nhận và mức độ cố gắng. Những quan tâm trong khái niệm hiệu quả X (X-efficiency) của Leibenstein là khá quan trọng. Xem Leiberstein (1966) và Franz (1988).

50. Tôi sẽ sử dụng thuật ngữ này để nói về những công ty mà cổ phiếu được sở hữu bởi các cá nhân và các công ty khác và được mua bán trên thị trường cổ phiếu. Các công ty tư nhân là những công ty được nắm giữ bởi chỉ một vài cá nhân. Công ty quốc doanh là những công ty được sở hữu bởi nhà nước.

hội đồng quản trị, những sự thay đổi giá cổ phiếu hàng ngày không được xem là đặc biệt quan trọng. Do luật kế toán địa phương cho phép, các công ty có thể thiết lập những nguồn dự trữ đáng kể để bảo vệ thu nhập và cung cấp phương tiện hỗ trợ trong những thời gian khó khăn. Các chuẩn mực về lãi báo cáo là vừa phải. Các công ty có thể hoạt động tốt trong cả những ngành đã bão hòa đòi hỏi phải liên tục đầu tư vào nghiên cứu và cơ sở vật chất mới, thậm chí cả trong những ngành có mức lợi nhuận trung bình thấp.

Mỹ lại là một thái cực khác. Hầu hết cổ phiếu được nắm giữ bởi các tổ chức, nhưng các tổ chức đánh giá giá cổ phiếu theo hàng quý và hàng năm. Việc thiếu thông tin đầy đủ về triển vọng dài hạn của các công ty và việc tìm kiếm các cổ phiếu sẽ sớm tăng giá dẫn đến lựa chọn đầu tư được dựa trên tăng trưởng thu nhập theo quý. Các tổ chức mua bán cổ phiếu thường xuyên để hiện thực hóa lợi nhuận vốn và việc mua bán cổ phiếu này chiếm phần lớn giao dịch cổ phiếu của các công ty lớn. Lợi nhuận từ vốn dài hạn của các nhà đầu tư bị đánh cùng mức thuế như các nguồn thu nhập thông thường, nên làm rút ngắn thời gian đầu tư. Rất nhiều tổ chức, bởi vì họ đang quản lý các quỹ lương hưu, không bị đánh thuế trong các lựa chọn đầu tư. Kết hợp với chi phí giao dịch thấp trên thị trường hiệu quả của Mỹ, các giao dịch mua bán nhanh chóng hơn được khuyến khích.

Cổ đông có rất ít ảnh hưởng trực tiếp trong việc quản lý các công ty Mỹ bởi vì hội đồng quản trị đóng vai trò khiêm tốn trong việc quản lý các công ty. Trong thực tế, chỉ có một con đường hiệu quả để loại bỏ nhà quản lý kém cỏi hoặc ảnh hưởng đến quản lý công ty là việc mua lại. Các nhà quản lý phản ứng với những thay đổi giá cổ phiếu vì nguy cơ bị mua lại và vì sự phổ biến của các quyền mua cổ phiếu. Ở Mỹ, lương của ban quản trị chịu ảnh hưởng lớn bởi quy mô công ty nói chung và cũng bao gồm cả phần tiền thưởng cao hơn so với những quốc gia khác, thường được quyết định dựa trên lợi nhuận hàng năm. Vì thời gian trung bình nắm giữ chức vụ quản lý ngắn, việc đặt ra mức thưởng năm nay để có mức thưởng năm sau cao hơn thường hiếm. Sự thiếu hiệu quả trong quản lý của cổ đông nghĩa là có rất ít khả năng chống lại hành vi này. Vì những lý do này và cả những lý do khác, tỷ lệ lợi nhuận thông thường để xác định

đầu tư ở Mỹ cao hơn các nước tiên tiến khác trong các nghiên cứu của chúng tôi.

Đồng thời tồn tại song song ở Mỹ với thị trường vốn và cơ cấu quản lý của các doanh nghiệp đã phát triển chín muồi là một thị trường cho loại vốn đầu tư mạo hiểm. Thị trường này ít được phát triển tại hầu hết quốc gia khác. Những công ty mới thành lập hoặc mới nổi có thể dễ dàng được cho vay đặc biệt nếu họ hoạt động trong những ngành được xem là "công nghệ cao". Phần thưởng cho các nhà sáng lập thường khá lớn. Trong những ngành như vậy, công ty có thể hoạt động thua lỗ trong 5 năm hoặc hơn. Ngành công nghệ sinh học là một ví dụ điển hình: chỉ rất ít công ty tạo ra lợi nhuận hàng năm nhưng hàng tỷ đôla cổ phần đã chảy vào ngành này trong suốt thập kỷ trước.

Tình hình nước Anh gần với nước Mỹ, trong khi Thụy Điển và Nhật Bản lại giống Đức và Thụy Sĩ hơn. Cả ở Thụy Điển và Nhật Bản, các tập đoàn công nghiệp lớn (bao gồm cả ngân hàng) đóng vai trò quan trọng như các nhà đầu tư dài hạn. Ở Đức, những ngân hàng lớn cũng đóng vai trò này. Ở Ý, thị trường vốn cổ phần có vai trò ít quan trọng và nhiều công ty thành công quốc tế là những công ty tư nhân. Ở Hàn Quốc, thị trường vốn cổ phần kém hiệu quả và ít phát triển. Chính sách của chính phủ là nhân tố quyết định trong việc phân bổ vốn, dựa trên những quan tâm khác hơn là tỷ lệ lợi nhuận ngắn hạn.

Trong khi tôi tập trung vào mục tiêu của các nhà đầu tư trong các công ty cổ phần và những ảnh hưởng của chúng lên quản lý, các công ty tư nhân cũng đóng một vai trò quan trọng trong nhiều nền kinh tế quốc gia. Mục tiêu của các công ty tư nhân phức tạp hơn. Niềm kiêu hãnh và mong muốn tạo việc làm liên tục cho nhân viên thường là rất quan trọng. Những người chủ tư nhân thường đầu tư lâu dài, họ cam kết mạnh mẽ với ngành và hoạt động với những ngưỡng lợi nhuận khác nhau. Nghiên cứu của chúng tôi quan tâm tới việc có bao nhiêu công ty thành công quốc tế được nắm giữ bởi tư nhân, ảnh hưởng bởi tư nhân vì một sự kiểm soát hoặc kiểm soát trên thực tế khối cổ phiếu, hoặc sở hữu bởi các tổ chức phi lợi nhuận (ví dụ, Zeiss, Novo Industri và Carlsberg). Đầu tư lâu dài của các công ty này và sự gắn bó chặt chẽ và cam kết của họ với ngành sản xuất là chắc chắn.

Thái độ của các chủ nợ cũng ảnh hưởng đến mục tiêu của công ty, sự khác nhau quan trọng giữa các quốc gia là quy mô cổ phiếu mà các chủ nợ nắm giữ. Trong những nước như Nhật, Đức và Thụy Sĩ, các quy định cho phép ngân hàng nắm giữ cổ phiếu của các công ty. Những chủ nợ chính giữ đáng kể các cổ phiếu và đóng vai trò quan trọng trong điều hành công ty. Bằng cách giữ nắm cả hai, ngân hàng có động cơ tập trung vào sự vững mạnh của công ty trong dài hạn hơn là dòng tiền mặt ngắn hạn và mức lãi suất.

Cơ cấu chủ sở hữu, các điều kiện của thị trường vốn, và đặc điểm quản lý của các công ty trong một quốc gia có 2 ảnh hưởng rộng lên lợi thế quốc gia. Ảnh hưởng thứ nhất bắt nguồn từ thực tế là các ngành công nghiệp có nhu cầu về vốn khác nhau, có mức độ rủi ro khác nhau, thời gian đầu tư khác nhau và tỷ lệ thu nhập trung bình dài hạn khác nhau. Thị trường vốn quốc gia cũng sẽ đưa ra các mục tiêu khác nhau cho mỗi ngành khác nhau. Các quốc gia thành công trong những ngành có sự tương thích giữa mục tiêu của người sở hữu và quản lý với nhu cầu của ngành đó. Một cơ cấu thể chế nhất định có thể mang lại lợi thế cạnh tranh trong một vài ngành và cản trở lợi thế cạnh tranh trong các ngành khác.

Hoàn cảnh của Đức và Thụy Sĩ thích hợp với các ngành đòi hỏi vốn đầu tư mạo hiểm ban đầu ít, nhưng lại cần đầu tư và tái đầu tư lâu dài và lớn. Các điều kiện của Mỹ thích hợp với những ngành đòi hỏi vốn đầu tư mạo hiểm khi gia nhập và cạnh tranh trong những ngành có động cơ mạnh mẽ về lợi nhuận hàng năm phù hợp với lợi thế cạnh tranh (ví dụ nhiều ngành dịch vụ) bởi vì bản chất của nhu cầu về đầu tư. Mỹ thành công trong những ngành tương đối mới (như máy tính, phần mềm và các dạng dịch vụ mới) hoặc những ngành vốn đầu tư cho nhiều công ty mới thành lập nuôi dưỡng cạnh tranh trong nước tích cực (như ngành điện tử đặc biệt và sản phẩm tiêu dùng đóng gói). Tuy nhiên, trong những ngành đã phát triển hơn và ít hấp dẫn, áp lực thị trường vốn và quá trình quản lý sẽ thiên về việc gặt hái từ những vị trí cạnh tranh và một mức độ đầu tư vốn không thỏa đáng cho việc duy trì đổi mới và sáng tạo. Những công ty trong các ngành đã quá phát triển có động cơ tìm kiếm sát nhập, đa dạng hóa sang các ngành không liên quan và những hoạt động khác, có thể ảnh hưởng đến quy mô, kết quả tài chính

và nhận thức của các nhà đầu tư [51].

Thứ hai là ảnh hưởng của thị trường vốn là khác nhau với nhu cầu vốn khác nhau. Ví dụ, một đất nước có thể thành công trong các ngành mà sở hữu tư nhân là khả thi, mặc dù thị trường vốn cổ phần đặt ra các mục tiêu phản tác dụng. Các nhân tố khác của "hình thoi" quyết định trong những trường hợp này.

Mục tiêu của các cá nhân. Động cơ của những người quản lý và làm công trong các công ty có thể làm tăng hoặc giảm thành công trong những ngành sản xuất nhất định. Mối lo ngại chính là liệu cả hai nhóm người này có được thúc đẩy để phát triển những kỹ năng cũng như mở rộng những nỗ lực cần thiết cho việc tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Nhân tố quyết định quan trọng hành vi cá nhân và nỗ lực là hệ thống thưởng cho hoạt động của nhân viên. Một khía cạnh của hệ thống này là các giá trị xã hội ảnh hưởng đến hành vi làm việc và quy mô ảnh hưởng của lợi ích tài chính, những yếu tố này ở các nước rất khác nhau. Cấu trúc thuế quốc gia cũng có ý nghĩa đáng kể. Ở Thụy Điển, các mức thuế biên đặc biệt cao. Mọi người chủ yếu không làm việc để tăng thu nhập mà để đóng góp cho công ty và nâng cao vị thế của mình. Điều này trợ giúp cho việc phối hợp nhưng làm chậm việc ra quyết định và hạn chế việc đón nhận rủi ro, làm cho Thụy Điển thiên về những thành công trong những ngành công nghiệp nhất định. Việc trả lương thưởng và thực tiễn đề bạt cũng là các yếu tố quan trọng. Mức thưởng dựa trên thành tích cá nhân và sự thăng tiến nhanh chóng cho những người làm việc xuất sắc nhất đều là những đặc trưng của Mỹ, củng cố lợi thế cạnh tranh trong một số ngành nhưng lại hạn chế trong những ngành khác, đặc biệt là những ngành đòi hỏi tích lũy kỹ năng lâu dài và phối hợp phức tạp.

Thái độ đối với sự giàu có cũng rất khác nhau ở mỗi nước. Đó là động lực lớn ở Mỹ, trong khi có vẻ có vài nghi ngờ ở Thụy

---

51. Vay mua công ty (Leveraged buyout-LBOs), tăng lên nhanh chóng về số lượng trong những năm 1980 ở Mỹ, được xem như là một giải pháp cho những cơ chế khuyến khích sai lầm của các nhà quản lý. Bằng mời chào một quyền sở hữu lâu dài đối với các nhà quản lý và tháo bỏ những áp lực của thị trường tài chính, LBO tạo ra tính trách nhiệm và động lực. Nếu những thứ khác không thay đổi, LBO có xu hướng nâng cao động cơ và dẫn đến việc bán tài sản hoạt động kém hiệu quả. Tuy nhiên, bởi vì công ty mang những mức nợ lớn mà không được đầu tư trong kinh doanh, áp lực thu về dòng tiền trong ngắn hạn rất gay gắt. Ảnh hưởng tiềm năng lên đầu tư và sự chấp nhận rủi ro của LBO có nghĩa rằng phương thuốc LBO còn tồi tệ hơn căn bệnh. Giải pháp tổng thể tốt hơn cho lợi thế cạnh tranh quốc gia là dịch chuyển mục tiêu của các nhà đầu tư và cải thiện quan hệ sở hữu.

Điển. Người Thụy Điển có ít động cơ hơn người Mỹ trong khi tìm kiếm vận may trong việc khởi động các công việc mới. Thụy Điển hiếm khi thành công trong những ngành mà hành vi này quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh.

Một yếu tố quan trọng khác là mối quan hệ giữa người quản lý hoặc nhân viên và công ty. Việc tạo ra và nhất là duy trì lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp đòi hỏi phải liên tục đầu tư để nâng cao kỹ năng, hiểu biết tốt hơn về ngành và trao đổi ý tưởng giữa các phòng chức năng. Quốc gia thành công trong những ngành mà thái độ này hiện diện, thường do một chuẩn mực thuê lao động gần như vĩnh viễn. Nếu thiếu một mối quan hệ như vậy, thành công của quốc gia sẽ hướng về những ngành mà lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào thành tích của một nhóm cá nhân xuất sắc, như dịch vụ tài chính và các ngành dịch vụ chuyên nghiệp, phim ảnh và những sản phẩm giải trí khác, và những sản phẩm đặc biệt dựa vào công nghệ tiên tiến như phần mềm và vi mạch chuyên dụng.

Thái độ của cá nhân đối với việc phát triển kỹ năng và các hoạt động của công ty cũng xuất phát từ niềm kiêu hãnh và đào tạo kỹ thuật hoặc chuyên môn. Ở Đức, nhân viên (bao gồm cả người quản lý) thường đầu tư toàn bộ sự nghiệp của mình vào việc học một lĩnh vực hoặc một chuyên môn. Khả năng một công ty không bắt kịp những thành tựu kỹ thuật của các đối thủ là không thể tưởng tượng, và điều này thúc đẩy tiến bộ không ngừng trong những ngành đi theo cải tiến kỹ thuật dần dần. Một ảnh hưởng khác lên mục tiêu cá nhân trong một vài quốc gia là sự ưa thích về mặt địa lý. Mong muốn sống trong những khu vực nhất định mạnh nhất ở người Ý, lớn hơn bất cứ nước nào mà chúng tôi đã nghiên cứu. Sống ở khu vực nào thường có nghĩa làm việc trong ngành địa phương và tìm một cách để duy trì nó như một hàng rào bảo vệ gia đình.

Thái độ đối với việc đón nhận rủi ro là khía cạnh quan trọng cuối cùng của mục đích cá nhân ảnh hưởng đến khả năng đạt được thành công trong những lĩnh vực nhất định. Tôi đã thảo luận làm thế nào những "người ngoài" thường nổi bật trong sáng tạo, bởi vì họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Thái độ đối với sự giàu có ảnh hưởng đến việc đón nhận rủi ro, nhưng các yếu tố xã hội và lịch sử cũng có một vai trò tương tự. Ở nhiều quốc gia như Đức, Thụy Sĩ và Singapore, sai lầm được xem như một sự tồi tệ của cá nhân. Ở những nước khác, một hoặc hai sai lầm

có thể chấp nhận được. Những loại ngành tham gia và bản chất của các chiến lược được lựa chọn phản ánh sự khác nhau này.

Một yếu tố cũng có ý nghĩa đáng kể đối với việc đón nhận rủi ro là nhập cư. Những quốc gia như Mỹ, Anh và Thụy Sĩ với lịch sử nhập cư lâu dài đã chứng kiến có một tỷ lệ đáng kể các công ty mới xuất hiện do những người mới đến thành lập.

Ảnh hưởng của uy tín/Ưu tiên quốc gia lên các mục tiêu. Chất lượng nguồn nhân lực được thu hút vào những ngành nhất định và động cơ của các cá nhân và thậm chí cổ đông chịu ảnh hưởng bởi uy tín hoặc những ưu tiên quốc gia. Nỗ lực lớn thường là kết quả của những uy tín hoặc của một nhiệm vụ rộng hơn. Những ngành trở thành một nghề nghiệp được chú ý hoặc giữ một vị trí quan trọng trong quốc gia, thường mang đến lợi thế cạnh tranh.

Tài năng xuất chúng là một nguồn lực hiếm của bất kỳ quốc gia nào cho dù quy mô có thể khác nhau. Sự thành công của một quốc gia phụ thuộc không hề nhỏ vào loại hình giáo dục mà những tài năng này lựa chọn để theo đuổi và nơi mà họ chọn để làm việc. Đào tạo những con người trẻ tuổi đầy hứa hẹn này về các ngành khoa học và kỹ thuật mang lại lợi ích to lớn cho nền kinh tế vì nó cung cấp một nguồn động lực lớn nhất cho đổi mới. Khi một ngành có một một vị trí ưu tiên trong quốc gia và hoặc vị trí uy tín để làm việc, những người tài năng sẽ làm trong ngành này và thể hiện cam kết và nỗ lực hiếm có.

Ví dụ, ở Mỹ, đáp trả tàu vũ trụ Sputnik trở thành một tác nhân quan trọng cho lĩnh vực tàu vũ trụ. Những con người xuất chúng bị thu hút vào đây và các công ty đã xem công việc của họ không chỉ là một việc kinh doanh đơn thuần. Một ví dụ khác là lĩnh vực hóa chất của Đức. Lĩnh vực này từ lâu đã có thanh thế ở Đức, dựa vào nghiên cứu hóa học đột phá ban đầu. Trước Chiến tranh Thế giới thứ II, xu hướng tự bảo đảm được vật liệu đã nâng ngành này thành ưu tiên sống còn của quốc gia. Khối lượng công việc đáng kể được thực hiện trong một thời gian ngắn. Ở Nhật Bản, ngành thép và điện tử tiêu dùng có uy tín nhất trong thời kỳ ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ II.

Việc phân biệt nguyên nhân và ảnh hưởng thỉnh thoảng cũng khó khăn. Việc duy trì thành công quốc tế có thể làm cho một ngành có được uy tín. Uy tín sau đó trở thành một cơ chế củng cố sức mạnh cho việc duy trì lợi thế trong một ngành, thậm chí cả khi ban đầu họ không định tạo ra nó.

Ưu tiên quốc gia có thể gắn liền với không chỉ cho ngành sản xuất mà cho cả những vấn đề đặc biệt ảnh hưởng đến nhiều ngành. Điều này có thể có cùng ảnh hưởng lên động cơ. Ở Nhật Bản, các cuộc vận động nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm tiêu thụ năng lượng đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến một số ngành sản xuất. Các công ty Nhật chủ động và nhanh chóng chuyển sang đương đầu với các vấn đề này và những kỹ thuật sau này đã giúp họ thành công trên thị trường quốc tế.

Những ngành công nghiệp trở nên nổi tiếng trong một quốc gia vì những lý do có thể bắt nguồn sâu xa từ lịch sử, vị trí địa lý, cấu trúc xã hội và nhiều thứ khác. Nếu uy tín và ưu tiên quốc gia ủng hộ một ngành, ảnh hưởng lên lợi thế cạnh tranh có thể rất lớn. Tuy nhiên, điều ngược lại cũng đúng. Nếu những ưu tiên của quốc gia rời bỏ một ngành hoặc hướng đến một quan điểm lập dị về tiến bộ kinh tế, lợi thế cạnh tranh có thể bị xói mòn có hệ thống. Làm việc trong những ngành chế tạo được xem như đẳng cấp thấp ở Anh nơi nghề nghiệp đẳng cấp cao hơn là nhà thờ, công chức nhà nước, quân đội và giới học thuật. Nhiều ngành sản xuất của Anh phải chịu đựng sự thiếu hụt nhân tài và người tâm huyết.

Vai trò của uy tín quốc gia trong việc thúc đẩy lợi thế cạnh tranh quốc gia có thể được mở rộng: các quốc gia có xu hướng có khả năng cạnh tranh trong những hoạt động được ngưỡng mộ hoặc tin tưởng. Ở Ý, một trong số đó là thời trang và nội thất. Ở Thụy Sĩ là ngân hàng và dược phẩm. Ở Mỹ là tài chính và những thứ trong lĩnh vực giải trí như điện ảnh, âm nhạc đại chúng, thể thao chuyên nghiệp và các lĩnh vực có liên quan. Ở Israel, những nghề nghiệp được trọng vọng nhất là trong các công ty liên quan đến quân đội và nông nghiệp. Niềm say mê của cả quốc gia không chỉ ảnh hưởng đến các điều kiện cầu, như tôi đã thảo luận, mà còn lên cách các công ty cạnh tranh. Điều này thường mang đến lợi thế cạnh tranh vì những ngành hoặc nghề nghiệp được tôn vinh thu hút được nhiều nhân tài nhất cũng như dòng người gia nhập.

Tầm quan trọng của cam kết lâu dài. Mục tiêu của công ty và các cá nhân được phản ánh trong đặc điểm của cam kết về vốn và nguồn nhân lực đối với một ngành, một công ty và của người làm công đối với nghề nghiệp. Ý tưởng của các nhà kinh tế học là các nguồn lực được tự do di chuyển nhanh chóng và dễ thay đổi từ ngành này sang ngành khác dựa vào việc ngành

nào sử dụng họ hiệu quả nhất. Quan điểm này quá đơn giản, và nghiên cứu của chúng tôi gợi ý rằng nguồn lực di chuyển dễ dàng không phải là ý tưởng thành công trong cạnh tranh quốc tế.

Sai lầm trong suy nghĩ truyền thống về tính di động nguồn lực và giả định hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong một ngành là như nhau và đã được xác định. Trong hoàn cảnh đó, thật dễ hiểu khi nguồn lực chảy vào những ngành có hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên trong thực tế, đổi mới có thể thường làm tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực được sử dụng trong một ngành nhiều hơn rất nhiều so với những gì thu được từ việc phân bổ lại chúng. Cùng lúc đó, kiến thức và sự thành thạo được xây dựng trong ngành đó được duy trì và lợi thế cạnh tranh của các công ty được nâng lên và bền vững hơn. Mặc dù vậy, đổi mới cần đầu tư lâu dài cả về vốn và nguồn nhân lực.

Những ngành công nghiệp quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu có sự cam kết lâu dài nhất của nhân viên và chủ sở hữu đối với công ty và với ngành thường là những ngành có lợi thế cạnh tranh, miễn là được hỗ trợ bởi các nhân tố quyết định khác. Duy trì lợi thế có thể đòi hỏi tái đầu tư toàn bộ lợi nhuận cho việc tái cơ cấu lớn mặc cho thu nhập hiện tại thấp và phải đối mặt với rủi ro đáng kể. Đổi mới thường cần nhất trong thời kỳ lợi nhuận bị giảm. Giải pháp khác - từ bỏ ngành - không thể có nếu cải tiến và đổi mới được diễn ra. Ngược lại, các quốc gia hiếm khi thành công quốc tế trong những ngành có nguồn lực nhanh chóng được bố trí lại từ ngành này sang ngành khác khi các điều kiện trở nên khó khăn hơn.

Một trường hợp điển hình là lịch sử của các công ty Ý trong ngành vải len. Khi các công ty của các nước khác chạy khỏi ngành này khi phải đối mặt với cạnh tranh từ các quốc gia mới công nghiệp hóa, các công ty gia đình ở Ý đã tái đầu tư mọi thứ để nâng cấp công nghệ và cố gắng duy trì vị trí. Truyền thống lâu đời trong ngành, sở hữu gia đình và cam kết với cộng đồng địa phương là một trong những lý do của việc làm đó.

Không phải tất cả nỗ lực đó đều thành công và nhiều công ty có cam kết đã thất bại. Kỹ thuật công nghệ và nguồn nhân lực phù hợp có thể thiếu. Cam kết không chắc chắn mang lại thành công, nhưng nếu thiếu nó chắc chắn không thể thành công.

Phương thức đa dạng hóa công ty là một dấu hiệu quan trọng của việc cam kết với ngành cũng như cách tái triển khai các nguồn lực. Tập trung vào chỉ một hoạt động kinh doanh,

hay đa dạng hóa sang các ngành có liên quan chặt chẽ đều là những dấu hiệu của việc cam kết cũng như nguyên nhân của nó. Những công ty đa dạng hóa sang các ngành liên quan trong nhiều trường hợp là để tái sắp xếp nguồn lực trong công ty đó, phản ảnh một cam kết với nhân viên. Ngược lại, đa dạng hóa sang những ngành không có liên quan có mối quan hệ nghịch với lợi thế cạnh tranh quốc gia trong những ngành chúng tôi đã nghiên cứu. Công ty mẹ đã vơ vét các công ty con thay vì đầu tư để duy trì lợi thế cạnh tranh của chúng [52].

Tất nhiên, một vài di chuyển nguồn lực là một điều kiện cần thiết của một nền kinh tế phát triển để những nguồn lực này không bị tắc lại, không có lối thoát trong những tình huống vô vọng. Nhưng duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi các nguồn lực chỉ di chuyển sau một cố gắng hết mình. Lý tưởng nhất là chỉ điều chỉnh, không từ bỏ, trong đó nguồn lực cam kết được kết hợp lại hoặc định hình lại để nâng cao năng suất thay vì bị đóng băng trong phương thức phát triển hiện có bởi sự quản lý thờ ơ hay những thỏa thuận công đoàn hạn chế.

CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Một trong những phát hiện thực nghiệm mạnh mẽ nhất từ nghiên cứu của chúng tôi là liên quan giữa cạnh tranh trong nước mạnh mẽ và việc tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Người ta thường cho rằng cạnh tranh trong nước là lãng phí, bởi vì nó dẫn đến việc nỗ lực phải gấp đôi và ngăn cản các công ty giành được lợi thế nhờ quy mô. Giải pháp đúng là chỉ ủng hộ một hoặc hai công ty trở thành "vô địch quốc gia" có quy mô và đủ sức mạnh để cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài; hoặc giải pháp thay thế là thúc đẩy hợp tác liên công ty. Một vài người cũng có quan điểm tương tự rằng cạnh tranh trong nước không quan trọng trong các ngành toàn cầu [53].

Nhìn vào các ngành thành công trong 10 nước chúng tôi nghiên cứu lại cho thấy một mối nghi ngờ đối với quan điểm này. Các quốc gia có vị trí hàng đầu thế giới thường có một số lượng các đối thủ cạnh tranh trong nước mạnh, thậm chí ở cả những nước

52. Xem Ravenscraft và Scherer (1987). Một quan điểm hỗ trợ có thể tìm thấy trong Porter (1987).

53. Xu hướng phản ánh những quan điểm này là nới lỏng những hạn chế trong sáp nhập và thỏa thuận hợp tác giữa các đối thủ trong nước. Những chính sách này thường là một sai lầm nghiêm trọng, như sẽ được thảo luận sâu hơn ở Chương 12.

nhỏ như Thụy Sĩ và Thụy Điển [54]. Điều này không chỉ đúng trong các ngành bị phân khúc mà còn ở những ngành có lợi thế nhờ quy mô lớn. Các công ty Thụy Sĩ trong ngành dược phẩm (Hoffmann-LaRoche, Ciba-Geigy, Sandoz), các công ty Thụy Điển trong cả ngành xe hơi và xe tải (Saab-Scania, Volvo), các công ty Đức trong ngành hóa chất (BASF, Hoechst, Bayer và một số công ty khác), và các công ty Mỹ trong lĩnh vực máy tính và phần mềm là ví dụ. Không ở đâu quy mô cạnh tranh nội địa lại lớn hơn Nhật Bản, như minh họa trong Bảng 3-2 [55].

Những ví dụ này chứng tỏ quan niệm đơn giản rằng việc giành được vị trí đứng đầu thế giới nảy sinh từ một hoặc hai công ty có lợi thế nhờ quy mô trên thị trường trong nước là sai. Trong cạnh tranh toàn cầu, các công ty thành công cạnh tranh mạnh mẽ ở trong nước và gây áp lực lên nhau để nâng cấp và đổi mới. Có thể tăng thêm quy mô nhờ bán hàng trên toàn thế giới. Quy mô của toàn bộ ngành của một nước cũng quan trọng như của từng doanh nghiệp riêng lẻ.

Ngược lại, chúng tôi nhận thấy, chỉ rất ít những công ty "đứng đầu quốc gia" hoặc các công ty gần như không có đối thủ trong nước có khả năng cạnh tranh quốc tế. Thật vậy, hầu hết các công ty này không có khả năng cạnh tranh mặc dù thường được hỗ trợ mạnh và bảo vệ [56]. Trong nhiều ngành đặc biệt chỉ có một đối thủ trong nước như ngành hàng không, viễn thông, chính phủ đóng vai trò chính trong hạn chế cạnh tranh.

Cạnh tranh trong nước trở nên mạnh hơn cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài khi đổi mới và sáng tạo, chứ không phải hiệu quả tĩnh, được thừa nhận là những nguyên liệu cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành.

Cạnh tranh giữa các nhóm đối thủ trong nước rất khác biệt và thường đem lại nhiều lợi ích hơn so với cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài. Trong một nền kinh tế đóng, độc quyền có

54. Cạnh tranh trong nước có thể không nhất thiết là đối đầu trong tất cả các phân đoạn, mà có thể chỉ là tiềm năng cho những người mới gia nhập tham gia vào một phân đoạn sản phẩm của nhau. Ví dụ trong ngành chế tạo máy Ý, một hoặc hai công ty có xu hướng mạnh trong một phân đoạn chuyên môn hóa, nhưng nhiều công ty khác có tiềm năng thay thế vị trí của họ.

55. Một điều thú vị ở Nhật Bản là một vài ngành thành công nhất (như xe hơi, thép và máy công cụ) là những ngành chính phủ tích cực cố gắng hạn chế gia nhập vào ngành nhưng thất bại.

56. Xem Adams và Brock (1988), một khảo sát và thảo luận về những bằng chứng phong phú về những nhà vô địch quốc gia lại thường thất bại trong cạnh tranh quốc tế.

lợi nhuận cao. Trong cạnh tranh toàn cầu, sự độc quyền hay thỏa hiệp cartel sẽ thất bại trước những đối thủ từ những thị trường có tính cạnh tranh hơn.

Cũng giống như các hình thức cạnh tranh khác, cạnh tranh trong nước tạo ra áp lực cải tiến và đổi mới đối với các công ty. Cạnh tranh nội địa buộc các đối thủ phải giảm chi phí, nâng cao chất lượng và dịch vụ và tạo ra những sản phẩm và quá trình sản xuất mới. Trong khi các công ty có thể không duy trì được lợi thế trong một thời gian dài, áp lực liên tục từ cạnh tranh có thể khuyến khích đổi mới vì mối lo ngại bị tụt hậu lại phía sau cũng như từ mong muốn dẫn đầu [57].

Thực tế, cạnh tranh nội địa không chỉ hạn chế trong giá cả; cạnh tranh theo những hình thức khác như công nghệ cũng có thể dẫn tới lợi thế cạnh tranh bền vững hơn. Ví dụ, ở Đức, cạnh tranh giá cả không phải là điển hình mà là cạnh tranh năng động về tính năng vận hành của sản phẩm, các đặc tính và dịch vụ đã duy trì lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp nước này.

Cạnh tranh giữa các công ty có cùng nơi xuất xứ đặc biệt có lợi bởi một loạt các lý do. Đầu tiên là các đối thủ cạnh tranh lớn trong nước tạo ra áp lực thực sự đặc biệt lên nhau trong việc cải tiến. Thành công của một đối thủ trong nước báo hiệu hoặc chứng minh cho các công ty khác rằng việc cải tiến là có khả năng. Điều này cũng thu hút các công ty mới tham gia vào ngành.

Cạnh tranh giữa các công ty trong nước thường vượt lên trên vấn đề kinh tế đơn thuần và có thể trở thành vấn đề cảm tính và thậm chí là cá nhân. Sự ganh đua lâu đời giữa các công ty trong nước là phổ biến và thường có liên quan tới một ngành thành công trên phạm vi quốc tế. Các đối thủ trong nước được chú ý đặc biệt trong hầu hết các ngành mà chúng tôi nghiên cứu. Niềm kiêu hãnh khiến cho các nhà quản lý và công nhân rất dễ nhạy cảm với các công ty khác trong nước và báo chí quốc gia cũng như những nhà phân tích đầu tư luôn so sánh đối thủ cạnh tranh trong nước với những đối thủ khác. Trận chiến cạnh

57. Những nghiên cứu về kinh tế học của đổi mới bao gồm những nghiên cứu thực nghiệm và lý thuyết ủng hộ quan điểm cạnh tranh được gắn với tốc độ đổi mới lớn hơn. Xem Arrow (1962) trình bày lý thuyết và khảo sát xuất sắc của Scherer (1980). Một nghiên cứu thú vị gần đây về ngành dược phẩm của Thomas (1989) cho thấy cạnh tranh trong nước lớn hơn và các quy định trong nước chặt chẽ đẩy nhanh tốc độ đổi mới của các công ty trong nước đó so với các nước khác.

Bảng 3-2: Số lượng ước tính các công ty cạnh tranh trong một số ngành công nghiệp lựa chọn tại Nhật, 1987

Điều hòa không khí	13	Xe gắn máy	4
Thiết bị âm thanh	25	Dụng cụ âm nhạc	4
Xe hơi	9	Máy tính cá nhân	16
Máy ảnh	15	Chất bán dẫn	34
Thiết bị âm thanh cho xe hơi	12	Máy may	20
Sợi carbon	7	Đóng tàu	33 (**)
Thiết bị xây dựng	15 (*)	Thép	5 (***)
Máy photocopy	14	Sợi tổng hợp	8
Máy fax	10	Đầu máy tivi	15
Xe kéo nâng	8	Lốp máy kéo và xe buýt	5
Công cụ cơ khí	112	Máy kéo	11
Máy tính lớn	6	Máy đánh chữ	14
Thiết bị vi sóng	5	Máy ghi âm cassette	10

Nguồn: Phỏng vấn thực địa: Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kôgy Nenkan, 1987; nghiên cứu của Yano, Market Share Jiten, 1987; ước lượng của các nhà nghiên cứu.

* Số lượng các doanh nghiệp thay đổi tùy theo lĩnh vực sản phẩm. Con số nhỏ nhất là 10 nhà sản xuất xe ủi. 15 doanh nghiệp sản xuất xe ủi lớn, cần trục xe tải và thiết bị rải đường nhựa. Có 20 công ty máy xúc thủy lực, một lĩnh vực sản phẩm mà Nhật Bản đặc biệt mạnh.

** 6 doanh nghiệp có sản lượng hàng năm hơn 10.000 tấn.

*** Các công ty hợp nhất.

tranh nội địa không chỉ vì thị phần mà vì con người, vì những bước nhảy vọt về kỹ thuật và thông thường hơn là vì "niềm tự hào, danh dự". Ngược lại, các đối thủ cạnh tranh nước ngoài thường được nhìn nhận theo hướng phân tích hơn. Vai trò của họ trong việc đánh tín hiệu và thôi thúc của các doanh nghiệp nội địa ít hiệu quả hơn do thành công của họ thường xa xôi và thường được gắn cho lợi thế "không công bằng". Với những đối thủ cạnh tranh trong nước, không có một lý do ngoại lệ nào.

Cạnh tranh nội địa gay gắt không chỉ mài dũa lợi thế ở thị trường trong nước mà còn gây áp lực bán hàng ra nước ngoài để phát triển. Đặc biệt, khi có lợi thế kinh tế nhờ quy mô, các công ty trong nước thúc đẩy lẫn nhau tìm kiếm bên ngoài để có được tính hiệu quả cao hơn và lợi nhuận lớn hơn. Ví dụ, đối với

sản phẩm bút chì, công ty lớn thứ hai của Đức là Staedtler tập trung rất sớm vào thị trường nước ngoài do đối thủ hàng đầu của ngành này là Faber-Castell nắm giữ thị phần trong nước rất lớn. Ngược lại, công ty Faber-Castell cũng được khuyến khích mở rộng ra thị trường quốc tế bởi thành công của Staedtler. Với cạnh tranh nội địa yếu, các doanh nghiệp thường có xu hướng dựa vào thị trường trong nước.

Được rèn luyện bởi cạnh tranh trong nước, các công ty lớn mạnh hơn được trang bị tốt để thành công ở nước ngoài. Hiếm có công ty có khả năng đương đầu với đối thủ nặng ký nước ngoài khi chưa từng đối mặt với cạnh tranh đáng kể trong nước. Nếu Digital Equipment có thể đứng vững trước IBM, Data General, Prime và Hewlett-Parkard, thì việc đương đầu với Siemens, ICL hay Machines Bull không làm nản lòng họ đến thế. Mặc dù một vài đối thủ trong nước sẽ phá sản, sáp nhập và hợp nhất có thể diễn ra, quá trình cạnh tranh trong nước vẫn sẽ sản sinh ra những kẻ sống sót mạnh mẽ hơn.

Cạnh tranh nội địa không chỉ tạo ra những áp lực cải tiến mà còn là cải tiến theo cách thức nâng cao lợi thế cạnh tranh của các công ty trong nước. Sự hiện diện của cạnh tranh trong nước làm triệt tiêu dạng lợi thế đơn thuần do lợi ích từ quốc gia, như chi phí cho yếu tố sản xuất, khả năng tiếp cận hoặc sự ưa thích thị trường trong nước, nền tảng các nhà cung cấp trong nước và chi phí nhập khẩu mà các đối thủ nước ngoài phải chịu. Ví dụ, nếu như có hàng loạt các đối thủ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp ở Hàn Quốc, không có một công ty nào trong số đó có được lợi thế đơn thuần nhờ chi phí lao động rẻ hoặc các khoản nợ lãi suất thấp. Điều này buộc các công ty trong nước phải tìm kiếm vị thế cao hơn và cuối cùng là nguồn lợi thế cạnh tranh ổn định hơn. Các công ty phải tìm kiếm công nghệ hàng đầu, thu được tính kinh tế nhờ quy mô, tạo ra mạng lưới marketing quốc tế riêng hoặc khai thác những lợi thế cạnh tranh quốc gia hiệu quả hơn những đối thủ cạnh tranh láng giềng. Cạnh tranh nội địa mạnh mẽ giúp phá vỡ tư tưởng ỷ lại vào lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản bởi các đối thủ trong nước cũng có những lợi thế ấy. Không có cạnh tranh trong nước, công ty trong một quốc gia có các lợi thế yếu tố sản xuất sẽ có xu hướng dựa vào những điểm mạnh ấy, và tệ hơn là khai thác những yếu tố đó kém hiệu quả hơn.

Quá trình cạnh tranh trong nước cũng tạo ra những lợi thế

cho toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia nằm ngoài bất kỳ một công ty cụ thể nào. Một nhóm các đối thủ trong nước cố gắng thử nghiệm những cách thức tiếp cận chiến lược khác nhau và tạo ra một loạt sản phẩm và dịch vụ trong nhiều phân đoạn. Điều này thúc đẩy cải tiến và bề rộng của các loại sản phẩm và các phương pháp tiếp cận xây dựng một rào cản chống lại sự xâm nhập của các đối thủ nước ngoài. Lợi thế công nghiệp quốc gia trở nên bền vững hơn bằng cách xóa bỏ những khả năng thâm nhập của các công ty nước ngoài. Những ý tưởng hay được bắt chước và nâng cao bởi các đối thủ cạnh tranh trong nước, làm tăng cấp độ tiến bộ chung của toàn ngành. Nguồn kiến thức và kỹ năng trong ngành công nghiệp quốc gia được tích lũy khi các công ty bắt chước lẫn nhau và nhân viên di chuyển giữa các công ty. Trong khi không một công ty nào có thể giữ kiến thức và kỹ năng cho riêng mình, toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia có được lợi ích thông qua quá trình cải tiến nhanh hơn. Ý tưởng lan truyền trong một quốc gia nhanh hơn giữa các quốc gia với nhau bởi một công ty từ nước khác khó có thể xâm nhập vào quá trình như thế [58]. Mặc dù một công ty cá biệt không thể giữ độc quyền một phát minh lâu dài, toàn bộ nền công nghiệp quốc gia chuyển biến nhanh hơn các đối thủ nước ngoài và điều này đảm bảo lợi nhuận cho nhiều công ty trong nước.

Việc tập trung về địa lý của các đối thủ cạnh tranh trong một thành phố hay một vùng trong một quốc gia đều phản ánh và chứng minh những lợi ích này. Điều này đặc biệt phổ biến trên toàn thế giới. Ví dụ, rất nhiều công ty kim hoàn của Ý được đặt tại hai thị trấn, Arezzo và Valenza Po với những đường phố nối dài hàng trăm công ty. Sự tập trung doanh nghiệp tương tự trong các ngành công nghiệp thành công là vô số. Ví dụ, Solingen - Đông Đức và Seki - Nhật Bản (dao nĩa); Basel - Thụy Sĩ (dược phẩm); Hamamatsu - Nhật Bản (xe hơi, dụng cụ âm nhạc); Route 128 ở Boston (máy tính mini) và Madison Avenue, New York (quảng cáo). Trong những môi trường như vậy, những địa điểm ăn trưa là nơi thường xuyên lui tới các các giám đốc

58. Sự di chuyển nhanh chóng của công nghệ giữa các quốc gia được nhấn mạnh trong những năm gần đây. Như tôi sẽ thảo luận thêm, điều này căn bản đúng trong những phân đoạn ít phức tạp và không đe dọa lợi thế cạnh tranh trong những ngành mà môi trường trong nước ủng hộ cho đổi mới tiếp diễn. Nhiều đổi mới cũng đòi hỏi quá trình học tập chuyên sâu vào những phân đoạn và những chiến lược nhất định và việc học tập này khuếch tán chậm hơn so với những công nghệ áp dụng trong thiết kế sản phẩm máy móc sản xuất.

điều hành của một vài công ty, những người thường gặp nhau và trao đổi những tin đồn mới nhất. Thông tin di chuyển với tốc độ chóng mặt. Mặc dù bất kỳ công ty nào cũng phải vận hành nhanh chóng để giữ vững lợi thế của mình, toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia trở nên năng động, bền vững và thậm chí mở rộng lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ nước ngoài những người không có được cơ cấu như thế.

Cạnh tranh nội địa không chỉ tạo ra lợi thế mà còn giúp tránh khỏi những bất lợi. Với một nhóm những đối thủ cạnh tranh trong nước đi theo những chiến lược cạnh tranh phong phú, ngành công nghiệp có được thế đối trọng lại với những dạng can thiệp của chính phủ có thể cản trở tiến bộ và làm mòn tính cạnh tranh. Ngược lại, khi chỉ có một hoặc hai đối thủ cạnh tranh trong nước tại một quốc gia, áp lực được tạo ra đối với mọi loại hỗ trợ đang làm xói mòn tính năng động, ví dụ như trợ cấp, bảo hộ thị trường trong nước và những ưu đãi đối với công ty trong nước. Không một biện pháp nào trong số những biện pháp "hỗ trợ" đó dẫn tới tiến bộ và cuối cùng là lợi thế cạnh tranh (xem Chương 12).

Những đối thủ trong nước cạnh tranh với nhau buộc các công ty phải thành thật khi nhận giúp đỡ của chính phủ. Những hợp đồng với chính phủ không trở thành thị trường đảm bảo đối với một công ty. Sự khác biệt về chiến lược quốc tế đối lập với tình trạng bảo hộ. Cùng lúc đó, sự hiện diện của cạnh tranh trong nước chuyển hướng những trợ giúp của chính phủ vào những hình thức có tính xây dựng hơn, có thể tạo ra lợi ích cho toàn bộ ngành công nghiệp như hỗ trợ mở cửa thị trường và đầu tư trong việc tạo ra yếu tố sản xuất chuyên biệt.

Hiện tượng mà tôi đã miêu tả không chỉ giới hạn trong cạnh tranh kinh doanh. Trong nghệ thuật, khoa học và cả cạnh tranh thể thao, có rất nhiều ví dụ về một quốc gia đạt được những thành công quốc tế khác thường trong một khoảng thời gian, thường liên quan đến một nhóm các nghệ sĩ, nhà khoa học và vận động viên làm việc trong cùng một thành phố. Ví dụ, trong bộ môn tennis, Thụy Điển đã giành được những thành công khác thường trong giai đoạn 1980 cũng như Úc đã đạt được vào những năm 1960. Một nhóm vận động viên trẻ tuổi và mạnh mẽ đã thúc đẩy lẫn nhau. Thành công của một vận động viên thu hút và khuyến khích những vận động viên mới khao khát chiến thắng. Một vận động viên tham gia vào thi đấu quốc tế sẽ đem lại sự khích lệ cho các vận động viên khác thử sức.

Sau đó, nhóm các đối thủ có khả năng trong nước tạo ra một môi trường màu mỡ cho việc sản sinh ra và duy trì lợi thế cạnh tranh mà khó có thể có được thông qua cạnh tranh với đối thủ nước ngoài. Vai trò của những bất lợi về yếu tố sản xuất, khách hàng tinh vi và nhà cung cấp đẳng cấp thế giới trong việc đẩy mạnh đổi mới và nâng cấp được làm nổi bật bởi cạnh tranh sôi động trong nước. Lợi ích của cạnh tranh nội địa còn lớn hơn khi tính tới cách thức nhóm đối thủ cạnh tranh này có thể ảnh hưởng tích cực tới tính sẵn có của các nhà cung cấp trong nước, nguồn nhân lực có kỹ năng và những phần khác của mô hình "hình thoi" (xem Chương 4).

Không ở đâu mà vai trò của cạnh tranh trong nước được chứng minh rõ ràng hơn ở Nhật Bản, nơi có những trận chiến dốc toàn lực với nhiều công ty thất bại trong việc đạt được lợi nhuận. Với mục tiêu nhấn mạnh vào thị phần, các công ty của Nhật tham gia vào một cuộc chiến không ngừng để loại bỏ lẫn nhau. Thị phần biến động đáng kể. Quá trình này được trình bày nổi bật trên những tờ báo về kinh doanh. Những xếp hạng công phu đánh giá công ty nào nổi tiếng nhất với sinh viên đại học. Tốc độ giới thiệu sản phẩm mới và tiến bộ về quá trình sản xuất là rất ngoạn mục.

Số lượng những đối thủ cạnh tranh trong nước cần thiết để có cạnh tranh hiệu quả phụ thuộc vào tính kinh tế nhờ quy mô trong ngành công nghiệp. Sự cần thiết phải có một số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh trong mọi loại hình ngành công nghiệp không phải là mặc nhiên. Tuy nhiên, nhu cầu về tính kinh tế do quy mô tĩnh bị giảm bớt bởi tầm quan trọng của lợi thế cạnh tranh về tốc độ đổi mới. Các công ty thống trị không phải là những nhà cải cách trong nhiều ngành công nghiệp như tôi đã bàn tới trong chương trước [59]. Họ bị trì trệ và gắn liền với phương thức cạnh tranh cũ. Một số công nghệ của thập kỷ 1980, 1990 cũng ít nhạy cảm với quy mô hơn so với các thế hệ trước.

Thị trường trong nước hoàn toàn mở cửa cùng với những

59. Trong khi nhấn mạnh vào tầm quan trọng của đổi mới, Schumpeter (1942) cho rằng một công ty lớn với sức mạnh thị trường sẽ có nhiều đổi mới hơn chứ không phải là một nhóm cạnh tranh. Những nghiên cứu về đổi mới không ủng hộ quan điểm này, cũng như không được tìm thấy trong những ngành chúng tôi nghiên cứu. Theo Schumpeter, đổi mới không được thực hiện vì sự ổn định và chỉ với các nguồn lực dồi dào, mà vì áp lực và thách thức. Ngưỡng quy mô nhỏ nhất cần thiết cho R&D có hiệu quả khác nhau tùy từng ngành, nhưng chính các doanh nghiệp nhỏ hơn và những "người ngoài" là những cỗ máy thực sự với sức sáng tạo hủy diệt.

chiến lược hết sức toàn cầu hóa có thể thay thế một phần cho sự thiếu vắng cạnh tranh trong nước ở một số quốc gia nhỏ [60]. Số lượng các công ty cạnh tranh có thể giảm đi dần dần khi ngành công nghiệp chín muồi; trong giai đoạn phát triển ban đầu của một ngành công nghiệp, có thể thấy nhiều đối thủ trong nước hơn. Tuy nhiên, cạnh tranh nội địa mạnh mẽ là một tài sản quốc gia khó có thể đánh giá hết giá trị [61].

Số lượng các đối thủ cạnh tranh trong nước bản thân nó không đủ để đạt được thành công. Nếu không có cạnh tranh hiệu quả giữa các đối thủ, lợi thế của cạnh tranh trong nước sẽ bị triệt tiêu [62]. Thêm vào đó, một quốc gia cần phải có những lợi thế khác trong mô hình "hình thoi" nếu không thì thành công cạnh tranh sẽ không thể có được. Ví dụ, trong lĩnh vực chất insulin có hai công ty cạnh tranh của Anh là Welcome và Boost, tuy nhiên insulin chỉ chiếm một phần nhỏ trong hoạt động kinh doanh của hai công ty này và không có công ty nào gắn bó chặt chẽ với ngành công nghiệp. Điều kiện nhu cầu trong nước của Anh cũng có xu hướng kém thuận lợi do kiểm soát giá cả chặt chẽ trong chi tiêu chăm sóc sức khỏe và thực tế là hầu hết khối

60. Ví dụ, trong một ngành như tổng đài điện thoại cơ quan, lợi thế nhờ quy mô (phần lớn trong R&D) là lớn. Nhật Bản có một vài đối thủ cạnh tranh, cũng như ở Mỹ, nhưng những quốc gia nhỏ hơn như Thụy Điển (Ericsson) và Canada (North Telecom) chỉ có một.

61. Lý thuyết kinh tế nhấn mạnh vào động cơ của đổi mới vì tính thích hợp đều giảm đi với sự xuất hiện của nhiều đối thủ. Trong khi những động cơ như vậy là cần thiết, trong cạnh tranh không hoàn hảo một công ty có động cơ đổi mới nếu nó có thể giành được lợi thế lâu dài trong phân đoạn thị trường mục tiêu hẹp của nó, cho dù những đối thủ khác bắt chước hoặc chấp nhận đổi mới để cạnh tranh trong những phân ngành khác. Những người đi đầu trong đổi mới cũng giành được lợi thế dù những người khác sẽ theo sau. Một động cơ của đổi mới cũng được tạo ra bởi sự trừng phạt nếu người khác đổi mới mà mình thì không, điều đôi khi không được nhấn mạnh trong nhiều nghiên cứu. Động cơ tiêu cực này, trong các nghiên cứu của chúng tôi, quan trọng bằng hoặc hơn những động cơ tích cực trong việc quyết định tốc độ đổi mới bởi vì sức ì và sự tự mãn của nhiều công ty.
Hơn thế nữa, lý thuyết của tôi gợi ý rằng cạnh tranh trong nước và ảnh hưởng của nó lên "hình thoi" quốc gia làm cho đầu tư vào đổi mới hiệu quả hơn. Kể cả không coi trọng những ý kiến này, hiệu quả lớn hơn trong đầu tư vào đổi mới trong những ngành có cạnh tranh trong nước có thể có thể dẫn đến nỗ lực đổi mới lớn hơn. Xem thảo luận kỹ hơn trong Enright (1990).
Nhiều lập luận khác về tính thích hợp (appropriability) cũng có nhấn mạnh đến yếu tố nội địa. Trong cạnh tranh toàn cầu, một nhóm các công ty trong một quốc gia thực hiện đổi mới tập thể nhanh hơn các đối thủ nước ngoài, tất cả đều có thể thu được lợi nhuận thông qua xuất khẩu, đặc biệt nếu họ cạnh tranh lẫn nhau trong một vài phân đoạn thị trường khác nhau.

62. Cartel và hợp tác rộng rãi giữa các đối thủ trực tiếp sẽ phù hợp với việc duy trì lợi thế cạnh tranh chỉ trong rất ít trường hợp khi cạnh tranh khốc liệt trong các biến số quan trọng, như công nghệ có thể được duy trì.

lượng tiêu thụ đều đổ vào một tổ chức duy nhất là National Health Service (Trung tâm chăm sóc sức khỏe quốc gia). Không có công ty nào trong hai công ty của Anh trở nên có sức mạnh đáng kể trên trường quốc tế và Boots cuối cùng đã ra khỏi ngành này vào đầu những năm 1980.

Hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ cạnh tranh, một phương thức được tán thành như cách thức tránh sự sao chép và đạt được tính kinh tế nhờ quy mô, làm suy yếu lợi thế cạnh tranh trừ khi việc đó được diễn ra dưới những hình thức đặc biệt và bị hạn chế. Điều này loại bỏ tính đa dạng, hủy hoại sự khích lệ và làm chậm tốc độ phát triển của công nghiệp. Hợp tác cũng có vai trò nhất định thông qua những hiệp hội thương mại và các tổ chức độc lập khác mà nhiều công ty có thể tiếp cận. Tôi sẽ bàn luận về định hướng cho hoạt động hợp tác có lợi trong Chương 12.

Sự thành lập doanh nghiệp mới. Cạnh tranh mạnh mẽ trong nước dựa vào sự hình thành các doanh nghiệp mới để tạo ra các đối thủ cạnh tranh mới. Sự hình thành doanh nghiệp mới cũng cần thiết cho việc nâng cao lợi thế cạnh tranh bởi nó tiếp năng lượng cho quá trình đổi mới trong ngành. Các công ty mới sẽ đáp ứng những phân đoạn mới và thử nghiệm những phương thức tiếp cận mới mà những công ty đi trước không nhận ra hoặc không thể phản ứng linh hoạt theo. Các công ty mới thường là "người ngoài", sẵn sàng sử dụng những phương pháp tiếp cận mới lạ để cạnh tranh vì những lý do mà tôi đã bàn luận ở chương trước. Sự ra đời các doanh nghiệp mới cũng cần thiết cho việc hoàn thiện phương thức mà trong đó các nhân tố quyết định tự củng cố lẫn nhau (Chương 4). Ví dụ, cạnh tranh năng động giữa các đối thủ dẫn tới việc xâm nhập vào những ngành công nghiệp cung cấp đầu vào và các ngành công nghiệp có liên quan. Theo cách này hay cách khác, sự hình thành năng động của những đối thủ cạnh tranh mới trong ngành là một phần của hầu hết các ngành công nghiệp thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu.

Quá trình trong đó các doanh nghiệp mới được tạo ra ở một nước chịu ảnh hưởng quan trọng từ lợi thế cạnh tranh của ngành công nghiệp trong nước. Có hai cơ chế cơ bản mà thông qua đó các doanh nghiệp mới hình thành. Một là sự thành lập các công ty mới hoàn toàn, bất kể là nó được sinh ra do sự phát triển của một công ty sẵn có hoặc được thành lập bởi nhân viên trong các công ty là khách hàng hoặc nhà cung cấp, hoặc là sản

phẩm của những ý tưởng lượm lặt trong suốt quá trình đào tạo trong trường cao đẳng hoặc nghiên cứu trong trường đại học. Hoàn cảnh hình thành các doanh nghiệp mới rất khác nhau ở mỗi quốc gia.

Cạnh tranh nội địa trong một ngành ở một quốc gia thường dẫn tới cạnh tranh trong những ngành khác thông qua cơ chế phát triển các công ty mới. Những nhân viên có tham vọng với những ý tưởng tốt rời bỏ để thành lập công ty riêng của mình, thường là ở gần đó. Một công ty mới phát sinh khuyến khích việc hình thành các công ty khác. Động lực của việc hình thành các công ty mới thường có lợi cho công nghiệp quốc gia. Nó tạo ra nhiều sự cạnh tranh hơn. Nó cũng giải phóng những sản phẩm và tiến bộ về quá trình sản xuất mới đã bị kiềm chế bởi sự trì trệ hoặc sự xung đột với những chiến lược đang tồn tại. Điều này dẫn tới việc đáp ứng những phân đoạn mới hoặc những phân đoạn đã từng bị lờ đi.

Mức độ phổ biến của việc hình thành công ty mới từ các nhân viên tách ra khác nhau giữa các quốc gia hay giữa những giai đoạn phát triển khác nhau của ngành công nghiệp [63]. Tuy nhiên, chúng phổ biến trong những ngành công nghiệp thành công quốc tế mà chúng tôi nghiên cứu. Rất nhiều công ty sản xuất máy tính mini của Mỹ là hậu duệ của công ty có tên là General Automation (GA). Ví dụ, Digital Equipment phát triển từ GA và Data General nổi lên từ Digital. Công ty dẫn đầu từ sớm trong ngành công nghiệp mà ngày nay chúng ta gọi là siêu máy tính là Control Data đã sinh ra công ty hàng đầu thế giới ngày nay là Cray Research. Trong ngành công nghiệp đóng gói của Ý, một công ty (ACMA) đã trực tiếp hoặc gián tiếp dẫn tới sự ra đời của hơn 200 công ty cạnh tranh, đều ở Bologna.

Mỗi một nhân tố quyết định khác đóng một vai trò nhất định trong việc xác định những ngành công nghiệp trong đó các công ty mới ra đời. Các điều kiện yếu tố sản xuất, dưới dạng lực lượng nhân công có kỹ năng và được đào tạo đặc biệt, là điều kiện tiên quyết cho sự hình thành những doanh nghiệp mới. Tương tự là khả năng tiếp cận vốn mạo hiểm, đặc biệt trong các ngành công nghiệp mà yêu cầu về vốn không thể đáp ứng

63. Khả năng các nhân viên tách ra lập công ty mới thường lớn nhất trong những giai đoạn đầu trong phát triển ngành, hoặc khi những thay đổi cấu trúc trên thị trường hoặc công nghệ xuất hiện.

bởi tiết kiệm cá nhân hay quỹ nội bộ. Những điều kiện nhu cầu thuận lợi cũng hấp dẫn những nhà kinh doanh mới. Động cơ cá nhân cũng rất quan trọng. Danh tiếng và sự ưu tiên quốc gia có thể ảnh hưởng tới những ngành công nghiệp thu hút những cá nhân xuất sắc nhất. Sự tồn tại trong một quốc gia của các viện nghiên cứu mà từ đó các doanh nghiệp thường nổi lên trong một ngành công nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng: nước Mỹ có rất nhiều công ty mới được thành lập trong các ngành công nghiệp mà ý tưởng mới được phát triển từ những phòng thí nghiệm trong trường đại học, trong khi đó Nhật Bản chỉ có số lượng ít ỏi các doanh nghiệp mới như vậy. Các nhà nghiên cứu của Nhật thường tham gia vào đội ngũ nghiên cứu viên trong các công ty lớn. Cuối cùng, bản chất của khách hàng, người cung cấp và các ngành công nghiệp có liên quan cũng quan trọng bởi đó là nguồn nhân lực và ý tưởng để hình thành những công ty mới.

Một cơ chế hình thành những doanh nghiệp mới khác là sự đa đa dạng hóa nội bộ sang ngành công nghiệp mới của một công ty đã hình thành (sáp nhập không phải là thành lập doanh nghiệp mới vì không có thực thể mới nào được tạo ra) [64].

Thành công quốc gia trong một ngành công nghiệp có được lợi ích từ việc xâm nhập nội bộ năng động của một công ty từ ngành công nghiệp có liên quan. Sự đa dạng hóa thông qua phát triển nội bộ hầu như luôn thông qua sự đa dạng hóa sang các ngành liên quan, bởi tiến hành xâm nhập từ vạch xuất phát hầu hết đều đòi hỏi một công ty phải có nền tảng về những kỹ năng cần thiết. Kiến thức và tài sản được chuyển từ công ty hiện có sang công ty mới, nâng cao triển vọng về lợi ích cạnh tranh. Những điều kiện đẩy mạnh xâm nhập nội bộ chủ động vào một ngành công nghiệp của một công ty từ lĩnh vực có liên quan là nguồn lực mạnh mẽ của lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Sự phổ biến của phát triển nội bộ trong một đất nước hầu như bị ảnh hưởng bởi mục tiêu của các công ty (xem phần trước) tuy nhiên cũng phản ánh những đặc trưng có tổ chức khác. Sự xâm nhập nội bộ rất phổ biến ở Nhật Bản, Hàn Quốc và Đức, nơi mà

64. Đôi khi, các công ty hiện có mua các công ty nhỏ hơn và phát triển chúng, tạo ra một doanh nghiệp mới có hiệu quả. Cách tiếp cận đối với việc mua lại công ty, trong khi mang lại lợi thế quốc gia, chỉ là ngoại lệ. Những bằng chứng thực nghiệm (ví dụ như Ravenscraft và Scherer (1987)) và những trường hợp nghiên cứu của chúng tôi khẳng định rằng nhiều vụ mua lại không phải bước khởi đầu cho tăng trưởng mà chỉ là cách vắt sữa kiếm tiền. Trong quá trình đó, đổi mới diễn ra chậm.

hầu hết sự đa dạng hóa từ lâu đã là phương thức để thành lập công ty mới và sáp nhập là rất hiếm hoi. Ví dụ, ở Nhật Bản, từ lâu nhu cầu bố trí lại nhân viên đã được giải phóng nhờ những tiến bộ về năng suất và những khó khăn lịch sử trong việc sáp nhập đã dẫn tới sự phát triển nội bộ rộng rãi của các công ty hiện có. Phát triển nội bộ đã từng là chuyện thịnh hành ở Mỹ và tiếp tục trong một số ít lĩnh vực như hàng hóa tiêu dùng đóng gói, dịch vụ kinh doanh và chăm sóc sức khỏe (tất cả những lĩnh vực có lợi thế quốc gia). Tuy nhiên, nhìn chung việc chuyển đổi mục tiêu đã dẫn dắt các công ty Mỹ tới việc tập trung vào sáp nhập, rất nhiều cuộc sáp nhập không liên quan tới lĩnh vực kinh doanh trung tâm của công ty.

Các ngành công nghiệp có phát triển nội bộ, cũng như trong trường hợp thành lập công ty mới, cũng phụ thuộc vào mô hình "hình thoi". Tôi sẽ bàn tới nhiều vấn đề hơn về những mối quan hệ này trong Chương 4.

VAI TRÒ CỦA SỰ KIỆN LỊCH SỬ

Những nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia định hình môi trường cạnh tranh trong những ngành công nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, trong lịch sử của hầu hết các ngành công nghiệp thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu, những sự kiện ngẫu nhiên cũng đóng một vai trò nhất định. Những sự kiện ngẫu nhiên là những việc xảy ra không có liên quan gì tới hoàn cảnh đất nước và thường ảnh hưởng hoàn toàn ngoài tầm sức mạnh của các công ty (và thường cả chính phủ quốc gia). Một vài ví dụ đặc biệt quan trọng ảnh hưởng tới lợi thế cạnh tranh là:

- Sự ra đời của những phát minh thuần túy.
- Sự gián đoạn của công nghệ quan trọng (Ví dụ, công nghệ sinh học, công nghệ điện tử vi mô) [65].
- Sự gián đoạn về chi phí đầu vào như khủng hoảng dầu lửa.
- Sự dịch chuyển lớn của thị trường tài chính thế giới hoặc tỷ giá hối đoái.
- Sự bùng nổ của nhu cầu trong khu vực hoặc trên thế giới.
- Những quyết định chính trị của chính phủ nước ngoài.
- Chiến tranh.

Những sự kiện ngẫu nhiên quan trọng bởi chúng tạo ra những sự gián đoạn cho phép hoán đổi vị trí cạnh tranh. Chúng có thể

65. Điều này có thể bị ảnh hưởng một phần bởi các điều kiện địa phương.

triệt tiêu lợi thế của những đối thủ trước đó và tạo ra những tiềm năng để các công ty từ một quốc gia khác thế chỗ các công ty này để đạt được lợi thế cạnh tranh, phản ứng với những điều kiện mới và khác biệt. Ví dụ, sự ra đời của điện tử vi mô vô cùng quan trọng trong việc vô hiệu hóa vai trò thống trị của Mỹ và Đức trong vô số các ngành công nghiệp sử dụng cơ khí điện tử. Tương tự như vậy, làn sóng nhu cầu về tàu biển đã đem đến cho Hàn Quốc cơ hội thâm nhập ngành công nghiệp đóng tàu, đối đầu với Nhật Bản. Ngành công nghiệp quần áo phát triển ở Singapore sau khi các quốc gia phương Tây đặt ra hạn ngạch về nhập khẩu quần áo từ Hồng Kông và Nhật, trong khi ngành công nghiệp tóc giả của nước này chỉ phát triển thịnh vượng sau khi Mỹ cấm vận nhập khẩu từ Trung Quốc trong suốt thời kỳ chiến tranh lạnh.

Các nhân tố quyết định đối với lợi thế quốc gia cũng vận hành như một hệ thống nhằm duy trì lợi thế. Tuy nhiên, theo một chừng mực nhất định hệ thống này được "điều chỉnh" theo một cấu trúc ngành cụ thể. Sự gián đoạn rất cần thiết để thay đổi cơ sở của những lợi thế, đủ để cho phép mô hình "hình thoi" quốc gia mới đặc biệt đánh đổ mô hình khác.

Những sự kiện ngẫu nhiên có ảnh hưởng khác nhau giữa các quốc gia khác nhau. Hai cuộc khủng hoảng dầu mỏ tác động sớm hơn và mạnh hơn tới các quốc gia phụ thuộc nhiều vào năng lượng. Chiến tranh thường có những ảnh hưởng rất khác nhau tới kẻ thắng và người thua. Một điều thú vị là những lực lượng thua trận là Đức, Nhật và Ý có lẽ là ba quốc gia thắng lợi nhất trong thời kỳ hậu chiến về thành công rộng rãi trong cạnh tranh quốc tế [66]. Các quốc gia cảm thấy ảnh hưởng của một sự kiện ngẫu nhiên đầu tiên hoặc mạnh mẽ nhất có thể hành động sớm để đương đầu với nó. Cuối cùng thì khủng hoảng dầu khí lại giúp Nhật cải tiến ngành công nghiệp bởi Nhật là quốc gia đặc biệt nhạy cảm với giá năng lượng và tiến những bước rất năng nổ trong việc bảo tồn năng lượng.

Trong khi những sự kiện ngẫu nhiên có thể cho phép sự chuyển đổi về lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp, thuộc tính của một quốc gia đóng vai trò quan trọng trong việc quốc gia đó khai thác chúng như thế nào. Một nước có mô hình

66. Điểm này cũng được chú ý bởi Olson (1982), người tập trung vào ảnh hưởng phá vỡ của chiến tranh lên các cartel và những liên minh ngăn cản sự thay đổi. Tôi tin rằng ảnh hưởng của các cuộc chiến tranh rộng hơn rất nhiều và sẽ khám phá một vài nguyên nhân ở Chương 7 và 8.

"hình thoi" thuận lợi nhất sẽ có khả năng biến sự kiện ngẫu nhiên thành lợi thế cạnh tranh nhất. Điều này sẽ phản ánh một môi trường thích ứng với những nguồn lợi thế cạnh tranh mới và các công ty chịu áp lực vận động năng nổ hơn để nắm bắt chúng.

TÍNH SÁNG TẠO, TINH THẦN KINH DOANH VÀ SỰ NGẪU NHIÊN

Tính sáng tạo và tinh thần kinh doanh là trung tâm của lợi thế cạnh tranh quốc gia. Một vài người tin là những hoạt động có tính ngẫu nhiên cao, những người có tầm nhìn xa rộng hoặc các nhà đầu tư có thể xuất hiện ở bất kỳ quốc gia nào, điều này có nghĩa là các ngành công nghiệp có đẳng cấp thế giới có thể ra đời ở bất kỳ đâu. Nếu chúng ta chấp nhận quan điểm này, những nhân tố quyết định trở nên quan trọng trong phát triển một ngành công nghiệp nhưng sự hình thành ban đầu của chúng là do sự kiện ngẫu nhiên.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy cả tinh thần kinh doanh và tính sáng tạo đều không phải là tình cờ; nhìn nhận vai trò của sự ngẫu nhiên không có nghĩa là thành công của một ngành công nghiệp là hoàn toàn không thể dự đoán được. Ví dụ, nước Mỹ là một môi trường thuận lợi cho việc thương mại hóa những phát minh y học đến nỗi hàng tá các nhà kinh doanh nước này nhảy vào hầu hết những lĩnh vực sản phẩm và dịch vụ mới. Trên thực tế các nhà kinh doanh nước ngoài tới Mỹ để mở các công ty kinh doanh sản phẩm y tế bởi đó là một môi trường hiếu khách đặc biệt với lĩnh vực này.

Các nhân tố quyết định đóng vai trò chủ yếu trong việc xác định nơi mà tính sáng tạo và tinh thần kinh doanh dễ xảy ra nhất trong một ngành công nghiệp. Các cơ chế tạo thành yếu tố sản xuất quốc gia ảnh hưởng tới nguồn kiến thức và tài năng. Các ngành công nghiệp cung cấp đem lại hỗ trợ đáng kể hoặc là nguồn gốc của những đối thủ mới. Và tiếp tục như thế. Điều được xem như cơ hội ngẫu nhiên thực chất là sản phẩm của sự khác nhau giữa các môi trường quốc gia. Mặc dù vậy, việc một doanh nghiệp hoặc cá nhân nào tiến hành đổi mới khó có thể dự đoán hơn so với quốc gia hay các quốc gia đã sản sinh ra công ty hay cá nhân đó.

Đôi khi, sự sáng tạo lại hoàn toàn bị tách khỏi các đặc trưng quốc gia khác. Ví dụ, chất insulin lần đầu tiên được phân tách ở

Canada bất chấp việc thiếu nhu cầu thuận lợi đặc biệt, cơ sở hạ tầng khoa học hoặc những hoàn cảnh quốc gia khác có liên quan tới chất này. Tuy nhiên, liệu phát minh thuần túy này hay hành động biệt lập của tinh thần kinh doanh có phát triển thành một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh cũng không phải là ngẫu nhiên. Mô hình "hình thoi" có ảnh hưởng chính tới khả năng biến đổi một phát minh hay sự hiểu biết sâu về một lĩnh vực thành một ngành công nghiệp có lợi thế cạnh tranh quốc tế. Nếu một quốc gia chỉ có tính sáng tạo, doanh nghiệp tại các quốc gia khác sẽ có khả năng khai thác điều này. Ví dụ, insulin đã biến thành một thành công thương mại quốc tế bởi các công ty Đức và Mỹ chứ không phải Canada. Cả Đức và Mỹ đều có điều kiện nhu cầu thuận lợi, nguồn yếu tố sản xuất đặc biệt và những lợi thế khác. Do đó, một khi công nghệ cơ bản được phổ biến rộng rãi, một phát minh có thể đạt tới đỉnh cao và thành công ở bất kỳ một nơi nào đó.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Tôi đã miêu tả những nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia. Biến số cuối cùng là vai trò của chính phủ. Chính phủ được bàn luận kỹ càng trong nghiên cứu về cạnh tranh quốc tế. Nhiều người nhìn nhận đó là yếu tố thiết yếu, nếu không nói là tối quan trọng, ảnh hưởng tới cạnh tranh quốc tế hiện đại. Chính sách của chính phủ ở Nhật Bản và Hàn Quốc đặc biệt trợ giúp cho những thành công mà công ty ở các quốc gia này đạt được.

Người ta có xu hướng coi chính phủ là nhân tố quyết định thứ năm. Tuy nhiên, điều này không đúng cũng như không phải là cách thức tốt nhất để hiểu về vai trò của chính phủ trong cạnh tranh quốc tế. Vai trò thực tế của chính phủ trong lợi thế cạnh tranh quốc gia là trong việc ảnh hưởng tới bốn nhân tố quyết định. Điều này được mô tả dưới dạng giản đồ trong Hình 3-5, phản ánh toàn bộ hệ thống.

Chính phủ có thể tác động (và chịu tác động) bởi mỗi nhân tố trong bốn nhân tố quyết định theo hướng tích cực hoặc tiêu cực, như có thể thấy trong một vài ví dụ trước của tôi. Điều kiện yếu tố sản xuất chịu ảnh hưởng thông qua trợ cấp, các chính sách hướng tới thị trường vốn, chính sách về giáo dục và những chính sách tương tự. Vai trò của chính phủ trong việc định hình điều kiện nhu cầu trong

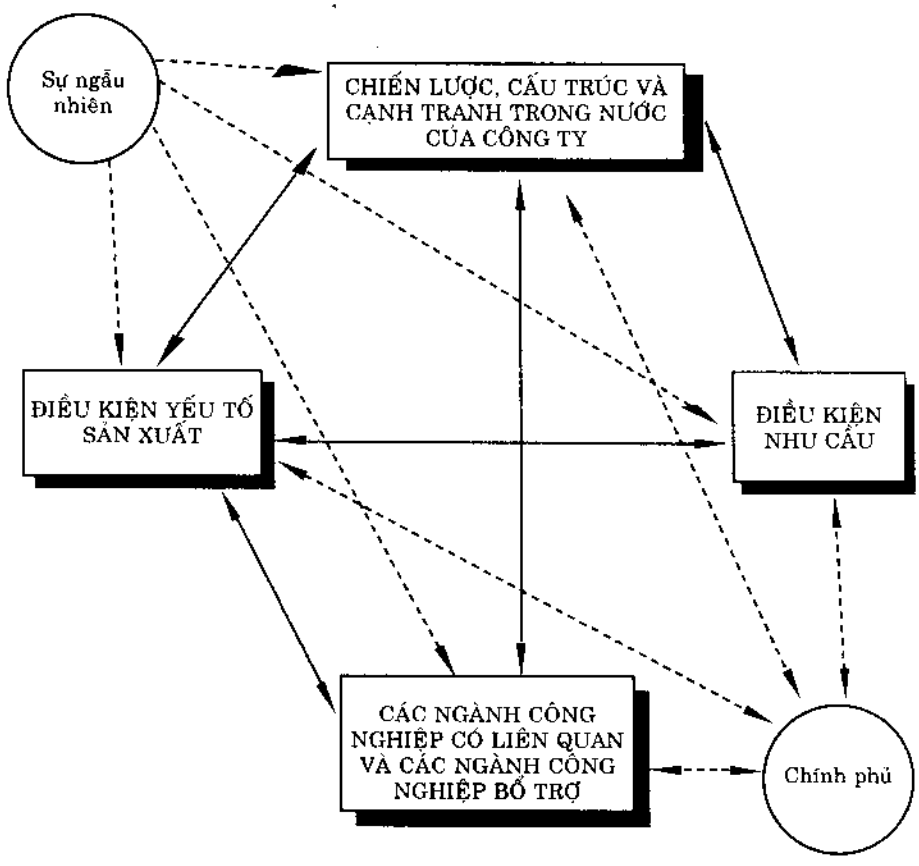
nước thường khó nhận biết hơn. Các cơ quan của chính phủ đặt ra những tiêu chuẩn hoặc yêu cầu về hàng hóa trong nước có thể kiểm soát hoặc ảnh hưởng tới nhu cầu của khách hàng. Chính phủ cũng thường là khách hàng chủ yếu của nhiều sản phẩm trong nước, trong đó có hàng hóa quốc phòng, thiết bị viễn thông, máy bay cho hàng không quốc gia và nhiều loại khác nữa. Vai trò khách hàng đó có thể giúp ích hoặc làm tổn hại đến nền công nghiệp một quốc gia.

Chính phủ có thể định hình bối cảnh của các ngành công nghiệp có liên quan và các ngành công nghiệp bổ trợ theo vô số những cách khác nhau, ví dụ như việc kiểm soát phương tiện truyền thông quảng cáo hay quy định đối với các ngành dịch vụ hỗ trợ. Chính sách của chính phủ cũng có thể tác động tới chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh của công ty, thông qua những phương thức như quy định về thị trường vốn, chính sách thuế và luật lệ chống độc quyền.

Ngược lại, chính sách của chính phủ cũng có thể chịu ảnh hưởng từ những nhân tố quyết định. Ví dụ, lựa chọn địa điểm đầu tư giáo dục bị tác động bởi một số đối thủ cạnh tranh trong nước (xem Chương 4). Nhu cầu mạnh mẽ trong nước về một mặt hàng có thể dẫn tới việc sớm ra đời những quy định về tiêu chuẩn của chính phủ.

Ảnh hưởng của chính phủ lên những nhân tố quyết định cơ bản của lợi thế cạnh tranh quốc gia được chứng minh là có thể tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ, bằng cách khuyến khích từ sớm nhu cầu về máy fax, chính phủ Nhật đã hỗ trợ cho lợi thế cạnh tranh. Những văn bản được sao chụp được coi là văn bản hợp pháp theo Bộ tư pháp của Nhật; và nước này cũng là một trong những quốc gia đầu tiên cho phép kết nối máy sao chép với đường dây điện thoại bình thường. Tuy nhiên nếu như những quy định hoặc việc mua hàng của chính phủ dẫn tới những nhu cầu ban đầu khác thường và lỗi thời làm xao lãng việc phục vụ thị trường quốc tế của các công ty thì vai trò của chính phủ là tiêu cực. Ví dụ, những quy định hạn chế về thị trường tài chính trong nước của Ý đã góp phần dẫn tới sự yếu kém của các tập đoàn tài chính Ý trong cạnh tranh quốc tế.

Vai trò tích cực và tiêu cực của chính phủ trong quá trình hình thành lợi thế cạnh tranh được nêu bật và làm rõ thông qua việc nhìn nhận chính phủ như một yếu tố ảnh hưởng tới mô hình "hình thoi" quốc gia. Một loạt những lựa chọn và tác động của chính sách công trở nên có tính khả thi hơn thường nghĩ.



Hình 3-5. Hệ thống hoàn chỉnh

Những nhân tố quyết định cho thấy các chính sách của chính phủ khác biệt hoàn toàn trong một vài trường hợp với những gì được gợi ý bởi các phạm trù mang ít tính lý luận hơn về lợi thế cạnh tranh quốc gia. Ví dụ, nỗ lực níu giữ giá trị đồng nội tệ sẽ xuất hiện nếu như chi phí yếu tố sản xuất được coi là nhân tố quyết định áp đảo đối với lợi thế cạnh tranh trong một thế giới tĩnh mà công nghệ và kỹ năng không hay đổi. Mặc dù vậy, lý thuyết của tôi nhấn mạnh rằng áp lực thị trường và những

đổi mới theo sau có thể vượt qua chi phí yếu tố sản xuất. Do đó, định giá thấp đồng nội tệ có thể làm chậm lại việc nâng cao lợi thế cạnh tranh và hướng các công ty tới những phân đoạn thị trường ít ổn định và nhạy cảm với giá. Kết quả là sự đánh mất lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. "Hỗ trợ" của chính phủ trong việc dỡ bỏ áp lực đổi mới và nâng cấp của các công ty trở nên phản tác dụng.

Chính phủ có một ảnh hưởng quan trọng tới lợi thế cạnh tranh quốc gia mặc dù vai trò đó chắc chắn chỉ là một phần [67]. Chính sách của chính phủ sẽ thất bại nếu nó duy trì nguồn lợi thế cạnh tranh quốc gia duy nhất. Các chính sách thành công có hiệu quả trong những ngành công nghiệp mà có các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh hiện diện và trong các ngành mà chính phủ củng cố nhân tố này. Điều này dường như là chính phủ có thể đẩy nhanh hoặc là nâng cao quá trình đạt được lợi thế cạnh tranh (và ngược lại) tuy nhiên lại thiếu đi sức mạnh tự tạo ra lợi thế. Tôi sẽ quay lại tất cả những vấn đề này khi tôi bàn tới chính sách của chính phủ (Chương 12).

TỔNG QUAN VỀ NHỮNG NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH

Trong chương này tôi đã bàn luận về những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia trong một ngành công nghiệp và vai trò của sự kiện ngẫu nhiên và chính phủ trong việc tác động tới chúng. Những nhân tố quyết định xác định phạm vi mà môi trường quốc gia có thể trở nên màu mỡ đối với cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Trước đây, tôi đã mô tả những động lực dẫn dắt các công ty tới việc tạo thành và duy trì lợi thế cạnh tranh. Mô hình "hình thoi" phản ánh những yếu tố đa dạng của một quốc gia, đánh giá việc một quốc gia tạo ra và truyền những động lực đó tới các công ty như thế nào, cũng như sự tồn tại của những hiểu biết sâu sắc và những công vụ cần thiết cho lợi thế cạnh tranh.

67. Vai trò của chính phủ thường bị cường điệu bởi vì những nền móng kinh tế của thành công không được xem xét trong những nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của chính phủ. Hầu hết các nghiên cứu cũng tập trung vào một vài ngành lớn như thép, đóng tàu, xe hơi và bán dẫn, những ngành mà sự chú ý của chính phủ là thông thường. Những ngành đó còn lâu mới là một đại diện điển hình của bất cứ nền kinh tế quốc gia nào. Hầu hết nghiên cứu cũng nghiên cứu một hoặc hai nước, được lựa chọn vì chính phủ những nước này dường như quan trọng. Mẫu của chúng tôi về ngành và quốc gia cố gắng mang tính đại diện hơn.

Mỗi nhân tố quyết định nói trên phụ thuộc lẫn nhau bởi tác động của một nhân tố thường dựa vào tình trạng của các nhân tố khác. Ví dụ, khách hàng tinh vi sẽ không dẫn tới sản phẩm tiên tiến trừ khi chất lượng của nguồn nhân lực đủ khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ không khuyến khích đổi mới trừ khi cạnh tranh trong nước mạnh mẽ và mục tiêu của các công ty ủng hộ đầu tư bền vững. Ở một cấp độ rộng lớn hơn, sự yếu kém trong bất kỳ một yếu tố nhân tố quyết định nào cũng sẽ cản trở một ngành có tiềm năng phát triển và tiến bộ.

Khi tôi mô tả mô hình "hình thoi", tôi đã gặp phải rất nhiều ví dụ về vai trò của lịch sử chính trị, xã hội cũng như những giá trị trong việc ảnh hưởng tới thành công cạnh tranh. Ví dụ, những giá trị và chuẩn mực xã hội tác động tới bản chất của nhu cầu trong nước cũng như mục tiêu của các nhà lãnh đạo và cách thức tổ chức của công ty. Lịch sử chính trị và xã hội ảnh hưởng tới những kỹ năng đã được tích lũy trong một quốc gia và cấu trúc tổ chức mà hoạt động cạnh tranh vận hành. Khía cạnh này của một quốc gia, mà một số người gọi là văn hóa, không thể tách biệt khỏi kết quả kinh tế. Khi xem xét gần hơn, những "yếu tố văn hóa" cũng gắn kết chặt chẽ với những yếu tố kinh tế. Ví dụ, mối quan hệ lãnh đạo và người lao động ở Nhật không chỉ mang tính văn hóa đặc trưng, mà là một "hàm số" của quá trình thuê nhân công, bản chất của hệ thống động viên và thái độ của giám đốc đối với người lao động. Những thông lệ này được nảy sinh từ xung đột lao động gay gắt ở Nhật Bản từ trước cũng như ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ 2.

Những yếu tố văn hóa rất quan trọng bởi chúng định hình môi trường mà các ngành phải đối mặt; chúng vận hành thông qua những nhân tố quyết định, không phải là tách biệt với chúng. Tuy nhiên, những tác động này quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh bởi chúng thay đổi chậm và gây khó khăn cho những đối thủ bên ngoài trong việc tiếp cận hoặc chạy đua. Lịch sử và những giá trị chính trị, xã hội tạo ra những khác biệt đóng vai trò trong lợi thế cạnh tranh tồn tại lâu dài giữa các quốc gia trong nhiều ngành công nghiệp. Chúng sẽ trở nên rõ ràng hơn khi tôi phân tích từng quốc gia trong phần III.

Trong chương này tôi chưa bàn nhiều về người lãnh đạo, một chủ đề quen thuộc trong phân tích lịch sử thành công của quốc gia hay ngành công nghiệp. Điều này không phải là để

giảm bớt tầm quan trọng của người lãnh đạo mà là để thấy rằng họ không tách rời với những nhân tố quyết định mà tôi đã miêu tả. Người lãnh đạo đương đầu với những khó khăn thử thách cũng như cơ hội tạo ra bởi môi trường quốc gia của họ. Người lãnh đạo bị lôi cuốn vào những vấn đề khác nhau ở các quốc gia khác nhau, một vai trò của nhân tố quyết định. Tại Nhật Bản, những nhà lãnh đạo được tôn sùng như Akio Morita và Konosuke Matsushita làm việc trong ngành thiết bị điện tử dân dụng. Tại Mỹ, những cá nhân như Thomas J. Watson, Jr., Seymour Cray, Kenneth Olson và Steve Jobs làm việc hoặc đã từng làm việc trong ngành máy tính. Đó đều là những ví dụ về các ngành công nghiệp mà môi trường quốc gia đặc biệt thuận lợi cho lợi thế cạnh tranh. Thành công của những nhà lãnh đạo phụ thuộc vào việc sáng suốt trước cơ hội và những công cụ để khai thác chúng. Về những vấn đề trên, chương này không bàn nhiều tới.

Thực ra, một định nghĩa về người lãnh đạo là một người hiểu biết và tin vào những nhân tố quyết định hơn các cá nhân khác. Người lãnh đạo tin tưởng ở tính năng động và sự thay đổi. Họ không chấp nhận khó khăn và biết rõ rằng mình có thể thay đổi bản chất của kết quả. Họ ở vị thế có thể lĩnh hội được nhiều điều từ thực tế mà người khác để vuột mất và có can đảm để hành động. Thường thì chính sự lãnh đạo là yếu tố quyết định công ty nào trong một quốc gia thuận lợi sẽ thành công hoặc thất bại.

Đến đây tôi đã miêu tả riêng rẽ cũng như kết hợp những nhân tố quyết định tới lợi thế quốc gia. Tuy nhiên mô hình "hình thoi" là một hệ thống tương tác trong đó các thành phần củng cố lẫn nhau. Những động lực này sẽ là chủ đề của những chương tiếp theo bên cạnh những cảnh báo của chúng về tình trạng khẩn cấp và sự phát triển của các ngành công nghiệp cạnh tranh và việc mất mát lợi thế cạnh tranh thực tế của chúng.

4

SỰ VẬN ĐỘNG, TƯƠNG TÁC CỦA LỢI THẾ QUỐC GIA

Trong chương trước, tôi đã miêu tả cách thức các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh một cách riêng lẻ và phối hợp, đóng góp hay làm suy giảm lợi thế quốc gia. Ảnh hưởng của mỗi nhân tố phụ thuộc vào trạng thái của các nhân tố khác. Chẳng hạn, khách hàng nội địa khó tính sẽ không kéo theo sự ra đời những sản phẩm tiên tiến, trừ khi chất lượng nguồn nhân lực cho phép các công ty đáp ứng nhu cầu khách hàng. Những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia tạo nên một hệ thống phức tạp, qua đó nhiều đặc trưng quốc gia tác động đến thành công trong cạnh tranh. Nhưng hệ thống này là một hệ thống động, trong đó mỗi nhân tố lại tác động tới các nhân tố khác. Lợi thế cạnh tranh bền vững trong một ngành là kết quả của sự tương tác giữa những lợi thế trong nhiều lĩnh vực, tạo ra một môi trường mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài khó mà có được. Hệ thống quốc gia cũng quan trọng như, hoặc quan trọng hơn, là những bộ phận riêng lẻ.

Mục đích của tôi ở đây là chỉ ra cách thức các nhân tố riêng lẻ kết hợp với nhau thành một một hệ thống động. Tôi sẽ bắt đầu bằng việc miêu tả cách thức mỗi nhân tố chịu tác động bởi các nhân tố khác. Hai nhân tố - cạnh tranh nội địa và sự tập trung ngành về địa lý – đặc biệt có sức mạnh to lớn để biến

"hình thoi" thành một hệ thống, bởi vì cạnh tranh nội địa thúc đẩy cải tiến toàn bộ "hình thoi" quốc gia còn sự tập trung địa lý khuyếch đại sự tương tác tròng "hình thoi".

Một hệ quả của hệ thống nhân tố là những ngành công nghiệp cạnh tranh của một nước không lan tỏa đều khắp nền kinh tế mà liên hệ với nhau thông qua cái mà tôi gọi là tổ hợp bao gồm các ngành liên quan dưới nhiều hình thức. Chẳng hạn, ở Ý, hơn 40% tổng sản lượng xuất khẩu là từ các tổ hợp ngành liên quan tới thực phẩm, thời trang hoặc nhà cửa. Ở Thụy Điển, hơn 50% tổng sản lượng xuất khẩu là từ những tổ hợp trong ngành giao thông, lâm nghiệp và kim loại. Sự vận động và tương tác giữa những nhân tố cho phép chúng ta khám phá cách những ngành công nghiệp cạnh tranh và các tổ hợp ngành hình thành và phát triển trong một quá trình, trong đó vai trò của từng nhân tố riêng lẻ thay đổi và chuyển dịch. Chúng cũng cung cấp một nền tảng để hiểu tại sao các ngành của một quốc gia lại suy tàn.

MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH

Những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia (determinants of national advantage) hỗ trợ lẫn nhau và phát triển qua thời gian để nuôi dưỡng lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Khi quá trình hỗ trợ lẫn nhau diễn ra, tác động và hiệu quả của mỗi nhân tố riêng lẻ bị mờ đi. "Hình thoi" mà tôi sử dụng để minh họa những nhân tố này, với những mũi tên hai chiều nối chúng với nhau, là biểu tượng cho mối quan hệ đó. Trong thực tế, mỗi nhân tố có thể tác động đến các nhân tố khác mặc dù một số tương tác mạnh hơn và quan trọng hơn một số tương tác khác.

HÌNH MẪU TẠO DỰNG YẾU TỐ SẢN XUẤT

Loại yếu tố sản xuất được hình thành ở một quốc gia chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố quyết định, đặc biệt là những yếu tố sản xuất quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia. Hầu như mọi quốc gia đều đầu tư vào những yếu tố sản xuất phổ thông, chẳng hạn như hạ tầng giao thông hay hệ thống trường phổ thông như là kết quả tự nhiên của chính sách công ở các cấp độ chính quyền khác nhau [1]. Sự khác biệt là ở tỷ lệ đầu tư,

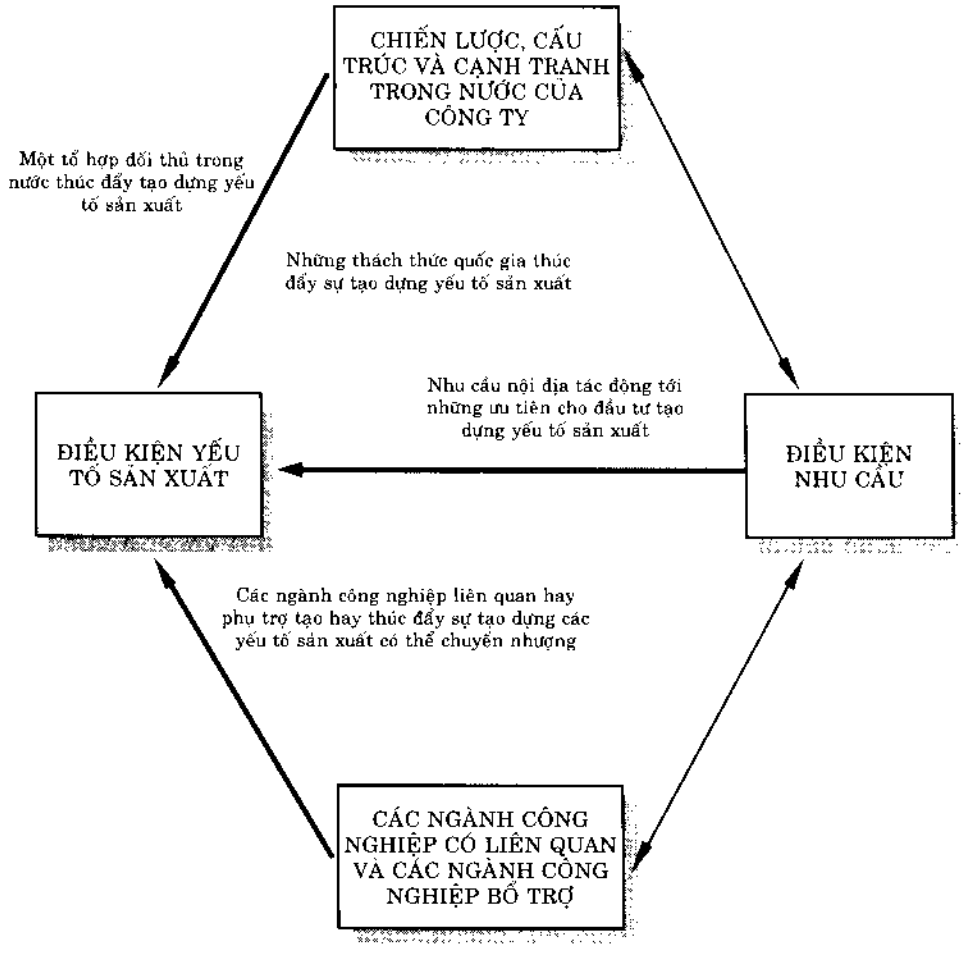
1. Quy mô và chất lượng đầu tư công vào các yếu tố sản xuất chung có thể bị ảnh hưởng bởi thái độ của cộng đồng kinh doanh và các cá nhân.

tiêu chuẩn và trình độ quản lý các thiết chế tham gia xây dựng yếu tố sản xuất. Mặc dù các yếu tố sản xuất phổ thông không đủ để đảm bảo lợi thế quốc gia trong những ngành công nghiệp tiên tiến, chúng đóng vai trò nền tảng trên đó những yếu tố sản xuất chuyên sâu và tiên tiến được hình thành. Duy trì sự đầu tư của đất nước vào các yếu tố sản xuất phổ thông, do đó, có ý nghĩa thiết yếu đối với tiến bộ kinh tế quốc gia.

Điều quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh là một cơ chế hiệu quả để tạo dựng và cải thiện các yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên sâu, chẳng hạn như một viện nghiên cứu hàng đầu thế giới về công nghệ vật liệu composite. Đầu tư vào những yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên sâu được thực hiện theo những cách phức tạp hơn nhiều. Khác với các yếu tố sản xuất phổ thông, đầu tư vào các yếu tố sản xuất chuyên sâu rất khác nhau giữa các quốc gia. Các nước khác nhau về ngành và lĩnh vực mà đầu tư của cá nhân và xã hội vào các yếu tố sản xuất được thực hiện. Ở Đan Mạch, chẳng hạn, có 11 trường nông nghiệp, có viện nghiên cứu Carlsberg danh tiếng chuyên nghiên cứu về lên men và sinh học và nhiều giáo sư về thiết kế đồ nội thất [2] - tất cả trong một quốc gia chỉ có vỏn vẹn 5 triệu dân. Trong nửa cuối thế kỷ 19 và nửa đầu thế kỷ 20, khi ngành hóa chất Đức có lợi thế, cơ chế hình thành yếu tố sản xuất trong ngành hóa chất ở Đức là không có đối thủ. Đức đã là quê hương của những chương trình đại học tốt nhất về hóa học, của viện Kaiser Wilhelm (sau này là viện Max Planck), của những tạp chí khoa học hàng đầu về hóa học và của sự đầu tư lớn của các doanh nghiệp, bao gồm nhiều chương trình thực tập cho công nhân, vào sự hình thành yếu tố sản xuất. Tôi đã thảo luận trong chương trước về sự thừa mứa các viện nghiên cứu chuyên sâu về trồng hoa, đóng gói và bảo quản ở Hà Lan.

Các yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên sâu được hình thành và nâng cấp ở đâu trong một quốc gia? Các nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia khác có vai trò quan trọng, nếu không nói là quyết định. Hình 4-1 minh họa một số tác động quan trọng nhất.

2. Ở châu Âu, danh hiệu giáo sư chỉ có rất ít và một khoa thường chỉ có một giáo sư, người chỉ dẫn nhiều thành viên khác trong khoa. Số lượng giáo sư trong mỗi ngành cụ thể khác nhau giữa các nước và thường là một chỉ số thú vị, với độ trễ phản ánh nhịp độ phát triển của các cơ sở học thuật, về những lĩnh vực trong đó việc tạo ra yếu tố sản xuất phát triển nhất.



Hình 4-1: Những tác động đến sự hình thành yếu tố sản xuất

Có lẽ sự hình thành yếu tố sản xuất phụ thuộc lớn nhất vào cạnh tranh nội địa. Số lượng các đối thủ cạnh tranh nội địa trong môi trường cạnh tranh khắc nghiệt thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực có kỹ năng, các công nghệ liên quan, kiến thức về thị trường cụ thể và những hạ tầng chuyên môn. Các doanh nghiệp phải tự đầu tư vào xây dựng yếu tố sản xuất hoặc thông qua các hiệp hội thương mại do áp lực tránh tụt hậu. Tuy nhiên, quan trọng không kém là một nhóm các đối thủ nội

địa cũng khởi động các chương trình đặc biệt tại những trường đại học, các viện nghiên cứu kỹ thuật do chính phủ hỗ trợ, các trung tâm đào tạo, các chương trình dạy nghề chuyên môn, các tạp chí chuyên ngành, các cơ quan cung cấp thông tin khác và các hình thức đầu tư vào yếu tố sản xuất khác bởi chính phủ và những thể chế khác. Chính điều này giải thích sự tồn tại của các trường nông nghiệp và các chuyên gia thiết kế đồ dùng nội thất ở Đan Mạch cũng như sự đầu tư của người Đức vào những yếu tố sản xuất nền tảng của ngành hóa chất. Một nhóm các đối thủ nội địa cũng kích thích những người tìm việc làm đầu tư để đạt được những kỹ năng chuyên môn. Sự tạo dựng yếu tố sản xuất sẽ diễn ra nhanh chóng ở những ngành được coi là có uy tín hay là ưu tiên quốc gia, bởi vì công chúng, các tổ chức và các cơ quan chính phủ đều tập trung sự chú ý vào đó [3].

Những hiệu ứng này sẽ nổi rõ nhất nếu tất cả các đối thủ tập trung ở cùng một thành phố hay một khu vực. Số các chương trình cấp bằng, cơ sở dữ liệu và nghiên cứu ở New York và xung quanh New York liên quan đến phố Wall là một ví dụ. Có 4 viện nghiên cứu chuyên sâu đáp ứng cho ngành công nghiệp xe hơi ở Đức. Trường Đại học California ở Davis, nằm giữa trung tâm vùng rượu vang của California, là một ví dụ khác. Nó có lẽ đã trở thành trung tâm hàng đầu thế giới về nghiên cứu làm rượu vang có liên hệ qua lại mật thiết với ngành công nghiệp rượu vang ở California. Sự kết hợp này đã mang lại nhiều cải tiến trong công nghệ làm rượu những năm gần đây.

Một doanh nghiệp lớn có thể có vài ảnh hưởng lên sự hình thành yếu tố sản xuất, đặc biệt nếu nó là một thế lực kinh tế có ảnh hưởng ở một thành phố hoặc một khu vực. Tuy nhiên, một nhóm các công ty cạnh tranh thường tạo được động lực tốt hơn vì nhiều lý do. Sự cạnh tranh giữa các công ty nội địa sẽ đưa đến những nỗ lực lôi kéo và phát triển quan hệ với các viện đào tạo, viện nghiên cứu và nhà cung cấp thông tin. Sự cạnh tranh này sẽ đẩy nhanh tốc độ xây dựng yếu tố sản xuất. Sự hiện diện của nhiều đối thủ cạnh tranh không chỉ cho thấy tầm quan trọng và

3. Đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất phụ thuộc vào các hàng hóa công cộng hoặc vấn đề ngoại ứng, trong đó các doanh nghiệp không thể gặt hái toàn bộ lợi ích. Tuy nhiên, cạnh tranh nội địa giúp định hình những cơ cấu tổ chức để vượt qua những vấn đề này, bởi vì nó tác động đến sự hình thành và hành vi của các tổ chức độc lập cũng như đến động lực của các tay chơi bên ngoài xem xét đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất.

tiềm năng của ngành, buộc công chúng và các tổ chức phải chú ý [4], mà còn giảm rủi ro đầu tư vào các phương tiện và kỹ năng chuyên sâu. Với nhóm các công ty cạnh tranh, sẽ có nhiều nhà tuyển dụng tiềm năng cho sinh viên tốt nghiệp và nhiều người hỗ trợ sử dụng các phương tiện, chương trình và kiến thức chuyên sâu. Sự cạnh tranh sẽ làm giảm sức mạnh mặc cả của mỗi công ty khi tuyển dụng các yếu tố sản xuất chuyên sâu, thúc đẩy việc tăng cung các yếu tố này. Sự tồn tại của nhiều công ty cạnh tranh nội địa cũng nâng cao sự ủng hộ chính trị và sự nhất trí đầu tư vào tạo dựng các yếu tố sản xuất chuyên sâu của chính phủ.

Những tác động này của nhóm các công ty cạnh tranh trong nước lên sự hình thành yếu tố sản xuất là quan trọng và phổ biến nhưng không phải tự nhiên mà có. Các doanh nghiệp địa phương phải thấy được sự cần thiết liên tục nâng cấp các yếu tố sản xuất và chủ động thúc đẩy đầu tư vào chúng. Cạnh tranh nội địa khốc liệt đóng một vai trò quan trọng trong việc khuyến khích nhận thức này, cũng giống như áp lực từ khách hàng vậy.

Các yếu tố sản xuất và tỷ lệ hình thành chúng cũng chịu tác động bởi những ngành công nghiệp bổ trợ và liên quan. Những ngành này sở hữu hoặc thúc đẩy những cơ chế riêng để tạo dựng và nâng cấp các yếu số sản xuất chuyên sâu. Một số yếu tố trong số này có thể chuyển giao được. Chẳng hạn, những chương trình giáo dục, nhân lực có kỹ năng và khả năng nghiên cứu trong sinh học chính là bắt nguồn từ ngành công nghiệp bia và thực phẩm của Đan Mạch. Đây chính là lợi thế của nước này trong ngành công nghiệp sản xuất insulin, enzym và phụ gia thực phẩm.

Sự hiện diện của một tổ hợp nhiều ngành công nghiệp sử dụng đầu vào, kỹ năng và hạ tầng chung cũng thúc đẩy các cơ quan chính phủ, tổ chức giáo dục, doanh nghiệp và công chúng đầu tư vào sản sinh những yếu tố sản xuất hoặc vào cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất thích hợp. Hạ tầng chuyên môn sẽ được mở rộng và hiệu ứng lan tỏa tạo ra sẽ cải thiện chất lượng yếu tố đầu vào và tăng cung. Đôi khi, cả một ngành mới hoàn toàn nổi lên để cung cấp hạ tầng chuyên sâu cho những tổ hợp như vậy. Quá trình củng cố lẫn nhau như thế đang diễn ra ở Mỹ, nơi

4. Mỗi doanh nghiệp, thông qua nhiều tiếp xúc với các đối tác bên ngoài, truyền bá thông tin về nó và về ngành công nghiệp của nó. Một hãng lớn sẽ không thu hút sự chú ý gấp đôi hai hãng nhỏ với quy mô lớn hơn một vài ngưỡng tối thiểu nào đó, do đó nhiều đối thủ cạnh tranh thường giúp phát tín hiệu hiệu quả hơn.

sự tồn tại của các ngành công nghiệp hàng đầu thế giới về máy tính lớn, máy vi tính, máy tính siêu nhỏ, phần mềm, mạch logic làm cho các tổ chức tư nhân và chính phủ tranh nhau thành lập các trung tâm và các khóa học đào tạo phần mềm. Kết quả là tạo ra nguồn nhân lực có kỹ năng, kiến thức, các trung tâm khoa học và những hạ tầng chuyên môn, đem lại lợi ích cho cả nhóm ngành và lan tỏa lợi ích sang cả những ngành khác phụ thuộc vào công nghệ thông tin.

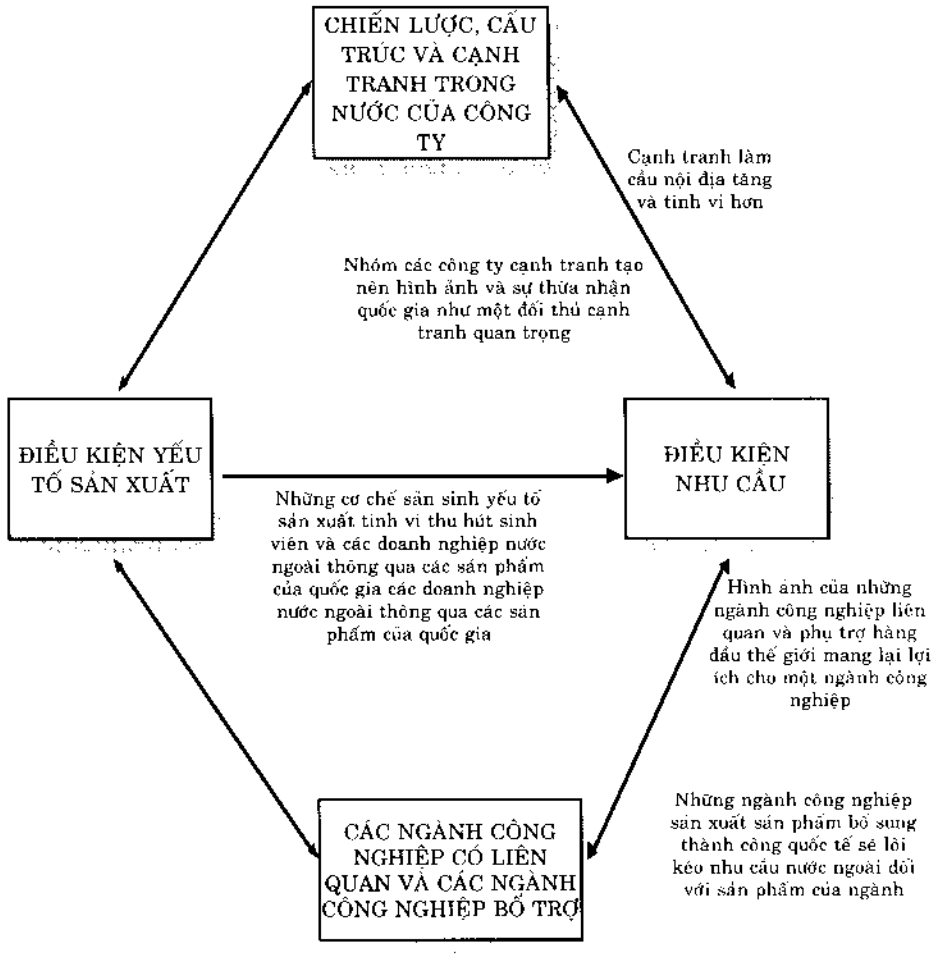
Một tác động khác lên những loại yếu tố đầu vào cụ thể là điều kiện cầu. Cầu không đủ với một sản phẩm hay cầu quá mạnh hoặc quá cầu kỳ sẽ hướng đầu tư của xã hội và tư nhân vào việc sản sinh những yếu tố sản xuất liên quan. Những yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên sâu sẽ phát triển để đáp ứng như cầu nội địa tăng lên. Chẳng hạn, những quốc gia phụ thuộc nhiều vào vận tải biển như Thụy Điển và Na Uy có những tổ chức đào tạo và nghiên cứu chuyên môn sâu về đại dương học và tàu biển. Ở Mỹ, đầu tư của cả chính phủ và tư nhân vào những công nghệ và kỹ năng liên quan đến quốc phòng đều lớn. Nhu cầu trong nước cao làm tăng khả năng chính phủ đạt được sự nhất trí với những khoản đầu tư tạo yếu tố sản xuất. Nó cũng làm công chúng và các doanh nghiệp quan tâm đến sự cần thiết của đầu tư tư nhân.

Đầu tư vào yếu tố sản xuất ở một quốc gia được tích lũy qua thời gian. Vai trò của những nhân tố quyết định khác đối với các tổ chức nghiên cứu, giáo dục cũng góp phần kích thích sự sản sinh các yếu tố sản xuất chuyên sâu. Qua thời gian, sự khác biệt giữa tỷ lệ và hướng của những khoản đầu tư như vậy giữa các nước có thể dẫn đến những khác biệt lớn về nguồn yếu tố sản xuất chuyên sâu phù hợp với một ngành.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG TÁC ĐỘNG TỚI QUY MÔ VÀ CƠ CẤU NHU CẦU

Nhu cầu trong nước với một ngành công nghiệp phản ánh nhiều đặc trưng của quốc gia như dân số, khí hậu, chuẩn mực xã hội và tập hợp các ngành trong nền kinh tế. Những nhân tố quyết định khác cũng đóng một vai trò, như minh họa ở Hình 4-2.

Có lẽ tác động quan trọng nhất lại là mức độ cạnh tranh nội địa. Nhóm các công ty cạnh tranh nội địa sẽ đầu tư vào marketing trên



Hình 4-2: Những tác động lên nhu cầu nội địa

cơ sở cam kết và định hướng mạnh mẽ tới thị trường nội địa mà tôi đã mô tả. Giá cả sẽ phải cạnh tranh để giành hoặc giữ thị phần. Sản phẩm thường được giới thiệu trước ở quê nhà và sự đa dạng của sản phẩm cũng cao hơn. Sự hiện diện của nhiều doanh nghiệp cạnh tranh nội địa sẽ gây sự chú ý với ngành. Nhu cầu ở thị trường nội địa sẽ được kích thích. Không chỉ cầu trong nước được mở rộng mà sự bão hòa sớm hay muộn cũng sẽ đưa tới những nỗ lực quốc tế hóa sản phẩm. Một ví dụ là ngành

công nghiệp rượu vang, nơi mức tiêu thụ rượu vang đầu người cao ở những quốc gia sản xuất rượu vang như Ý và Pháp phần lớn là do sản xuất nội địa làm cho rượu vang trở nên sẵn có và làm cho người tiêu dùng sở tại chú ý tới rượu vang hơn.

Ngành công nghiệp đồ uống nhẹ minh họa thêm một số điểm. Tiêu thụ đồ uống nhẹ trên đầu người của Mỹ cao nhất thế giới do cạnh tranh nội địa gay gắt giữa Coca-Cola, Pepsi Cola, Seven Up và các công ty khác. Mặc dù những công ty này là những đối thủ toàn cầu, mức độ cạnh tranh tại Mỹ gay gắt hơn tại bất kỳ đâu. Niềm tự hào và sự gần gũi chỉ là hai trong số những lý do. Kết quả là chi phí quảng cáo trở nên rất lớn và sản phẩm mới cũng được giới thiệu trước tiên tại Mỹ. Ở ngành này và trong những ngành khác, cạnh tranh nội địa không chỉ kích thích mà thực sự tạo ra nhu cầu thông qua cải tiến sản phẩm và marketing.

Cạnh tranh nội địa cũng nâng cấp nhu cầu trong nước. Sự tồn tại của nhiều công ty cạnh tranh sẽ nâng cao trình độ người tiêu dùng, làm cho họ trở nên tinh tế và khó tính hơn vì họ được chú ý hơn. Chẳng hạn trong ngành đồ nội thất và giày dép, nhu cầu của người tiêu dùng Ý được nâng cấp nhờ vào sự xuất hiện nhanh chóng nhiều sản phẩm mới ở thị trường nội địa do hàng trăm công ty Ý sản xuất. Không phải doanh nghiệp Ý nào cũng xuất khẩu sản phẩm và những công ty xuất khẩu hiếm khi bán tất cả dòng sản phẩm ở nước ngoài. Kết quả là người tiêu dùng Ý chứng kiến, học hỏi và trở nên ngày càng tinh tế (Ở những nước khác, cạnh tranh nội địa thấp dẫn đến có ít lựa chọn và chất lượng thấp hơn). Sự ra đời những nhà bán lẻ chuyên môn hóa vào đồ nội thất và giày dép ở Ý mà tôi đã miêu tả phản ánh mức độ cạnh tranh gay gắt trong ngành giày dép và nội thất bởi vì các doanh nghiệp sở tại phải tìm kiếm các cửa hàng phân phối. Các nhà bán lẻ cạnh tranh gay gắt với nhau và trưng bày vô số sản phẩm cho người tiêu dùng Ý lựa chọn, qua đó nâng cao trình độ người tiêu dùng. Một ngành công nghiệp khi đã có sức cạnh tranh quốc tế thì sẽ tạo những điều kiện trong nước để càng củng cố sức cạnh tranh.

Cạnh tranh nội địa cũng có thể nâng cao nhu cầu từ nước ngoài. Nhóm các đối thủ cạnh tranh nội địa sẽ xây dựng nên một hình ảnh quốc gia trong ngành. Khách hàng nước ngoài sẽ chú ý và đưa quốc gia đó vào trong đánh giá của họ về nguồn hàng tiềm năng. Rủi ro của họ khi mua hàng từ quốc gia này

giảm đi do có nhiều nhà cung cấp khác nhau. Một ví dụ là bút chì thẩm mỹ (cosmetic pencil) ở Mỹ. Các công ty mỹ phẩm nước ngoài luôn tìm kiếm ở các nhà cung cấp Đức những sản phẩm bút chì mới bởi vì một nhóm những nhà sản xuất bút chì hàng đầu thế giới của Đức đặt trụ sở ở Nuremberg [5].

Sự hiện diện của các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan cũng có thể nâng cao nhu cầu quốc tế với sản phẩm của một ngành. Cách thứ nhất là thông qua sự lan truyền danh tiếng. Chẳng hạn, danh tiếng của những chiếc đồng hồ Thụy Sĩ đã lan sang các sản phẩm cơ khí chính xác khác trong những năm 50 và 60. Điều tương tự cũng xảy ra vào những năm 80 trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng, nơi mà "Made in Japan" đã trở thành dấu hiệu của chất lượng và độ tinh xảo trong nhiều dòng sản phẩm khác nhau do các hãng Nhật khác nhau sản xuất. Một cách khác mà sức cạnh tranh trong những ngành công nghiệp liên quan có thể cải thiện nhu cầu là thông qua hiệu ứng lan truyền của sản phẩm bổ trợ, như tôi đã miêu tả.

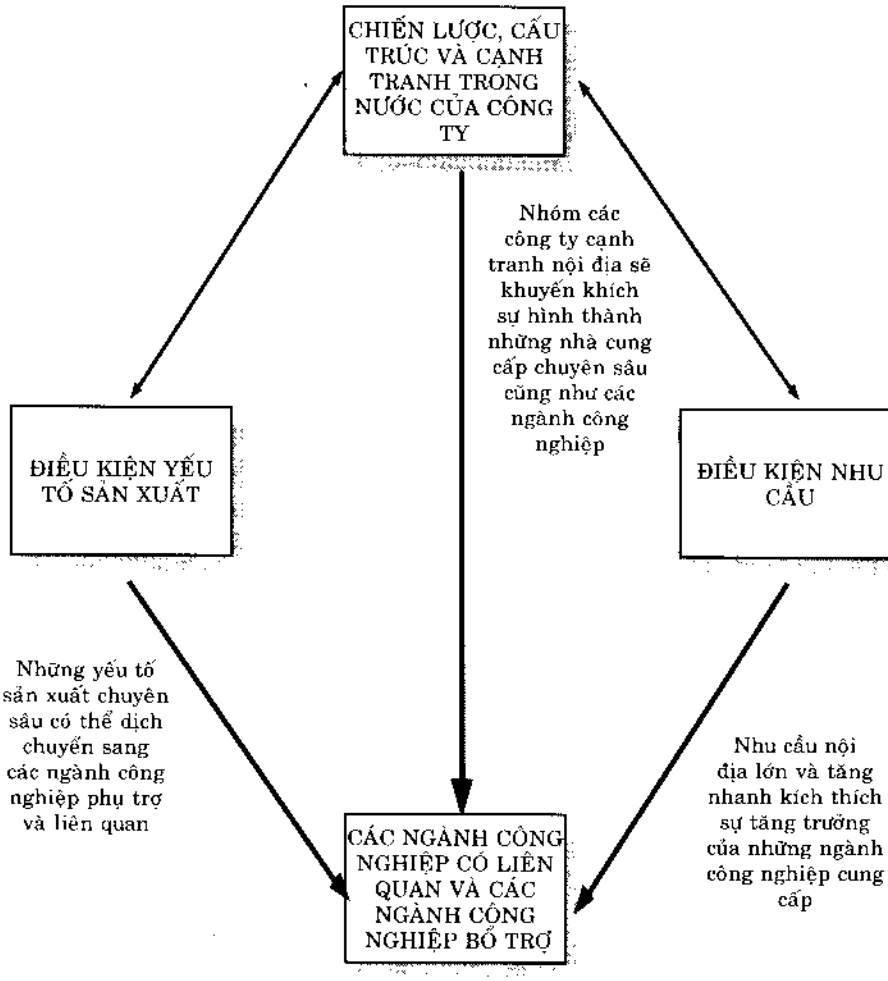
Sự quốc tế hóa cầu nội địa cũng chịu tác động bởi điều kiện yếu tố sản xuất đầu vào, đặc biệt là cơ chế sản sinh các yếu tố này. Một quốc gia với cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất tinh vi gắn với một ngành cụ thể sẽ thu hút được sinh viên và các doanh nghiệp nước ngoài đến quan sát và học tập. Những sinh viên và doanh nghiệp này thường là nguồn cầu nước ngoài đối với sản phẩm và dịch vụ của quốc gia đó. Vai trò của các bác sĩ nước ngoài được đào tạo tại Mỹ được thảo luận ở phần trước là một ví dụ.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ VÀ LIÊN QUAN

Sự hiện diện, quy mô và thành công quốc tế của những ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan ở một quốc gia chịu ảnh hưởng từ các nhân tố quyết định khác. Một vài trong số những quan hệ quan trọng nhất được thể hiện trong Hình 4-3.

Điều kiện yếu tố sản xuất trong một ngành, đặc biệt cơ chế sản sinh các yếu tố sản xuất có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan. Những kỹ năng, kiến thức và công nghệ tạo ra trong một ngành sẽ lan tỏa và đem lại lợi ích cho ngành khác.

5. Lý thuyết kinh tế về địa điểm sản xuất chỉ rõ cách các doanh nghiệp đặt địa điểm sản xuất gần nhau để tiếp cận đến dải khách hàng rộng nhất. Lập luận ở đây cũng tương tự.



Hình 4-3: Những ảnh hưởng lên sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan

Quy mô và sự chuyên môn hóa của các ngành công nghiệp phụ trợ được tăng cường bởi quy mô và sự tăng trưởng của nhu cầu nội địa đối với một sản phẩm [6]. Khi nhu cầu nội địa cao, sẽ xuất hiện nhiều nhà cung cấp chuyên sâu để đáp ứng nhu cầu, thay thế nhập khẩu hay thực hiện những công việc trước đây

6. Điểm này có từ Adam Smith (1776). Xem Stigler (1951) để biết cách tiếp cận gần đây hơn.

các doanh nghiệp tự làm lấy một cách hiệu quả hơn. Năng suất và hiệu quả của các nhà cung cấp nội địa thường tăng lên cùng với sự tăng lên của quy mô ngành.

Một lần nữa, yếu tố ảnh hưởng nhất đến sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan là sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh nội địa. Nhóm các công ty nội địa cạnh tranh thành công quốc tế, bán sản phẩm trên toàn thế giới sẽ đưa nhu cầu toàn cầu tới ngành cung cấp nội địa. Chẳng hạn, nhóm các công ty bán dẫn hàng đầu thế giới của Nhật đã kích thích sự xuất hiện của những nhà cung cấp thiết bị chế tạo bán dẫn Nhật Bản. Trong khi một công ty lẻ loi phải "kêu gào" to lên để thu hút sự chú ý của các nhà cung cấp máy móc, thiết bị hay dịch vụ, những người cũng phục vụ cho những ngành công nghiệp khác thì nhóm các công ty nội địa cạnh tranh sẽ được chú ý. Những ngành công nghiệp cung cấp đang tồn tại sẽ tạo ra những sản phẩm và dịch vụ phục vụ riêng cho ngành này. Những nhà cung cấp sản xuất nhiều sản phẩm sẽ lập ra những bộ phận đặc biệt để phục vụ cho ngành công nghiệp này. Chẳng hạn, sự tập trung các công ty trong ngành điện ảnh và sản xuất truyền hình ở Hollywood đã dẫn tới sự tăng trưởng của các nhóm ngành công nghiệp phụ trợ chuyên môn sâu, từ các doanh nghiệp tạo hiệu ứng hình ảnh tới các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bảo hiểm sản xuất. Chất lượng sản phẩm của họ và khoảng cách gần gũi với các studio làm nâng cao sức cạnh tranh của Hollywood.

Một nhóm các công ty trong nước thành công quốc tế sẽ đặt ra thách thức và thúc đẩy ngành công nghiệp cung cấp phát triển. Dưới áp lực do sự cạnh tranh khốc liệt của những khách hàng, những nhà cung cấp phải đổi mới và cải tiến hoặc sẽ bị thay thế. Khoảng cách gần gũi giữa các doanh nghiệp tạo điều kiện cho trao đổi và hợp tác nghiên cứu. Ngành công nghiệp cung cấp cũng có thể theo chân khách hàng của nó ra nước ngoài để đáp ứng nhu cầu quốc tế của họ, đẩy nhanh tốc độ toàn cầu hóa của chính nó.

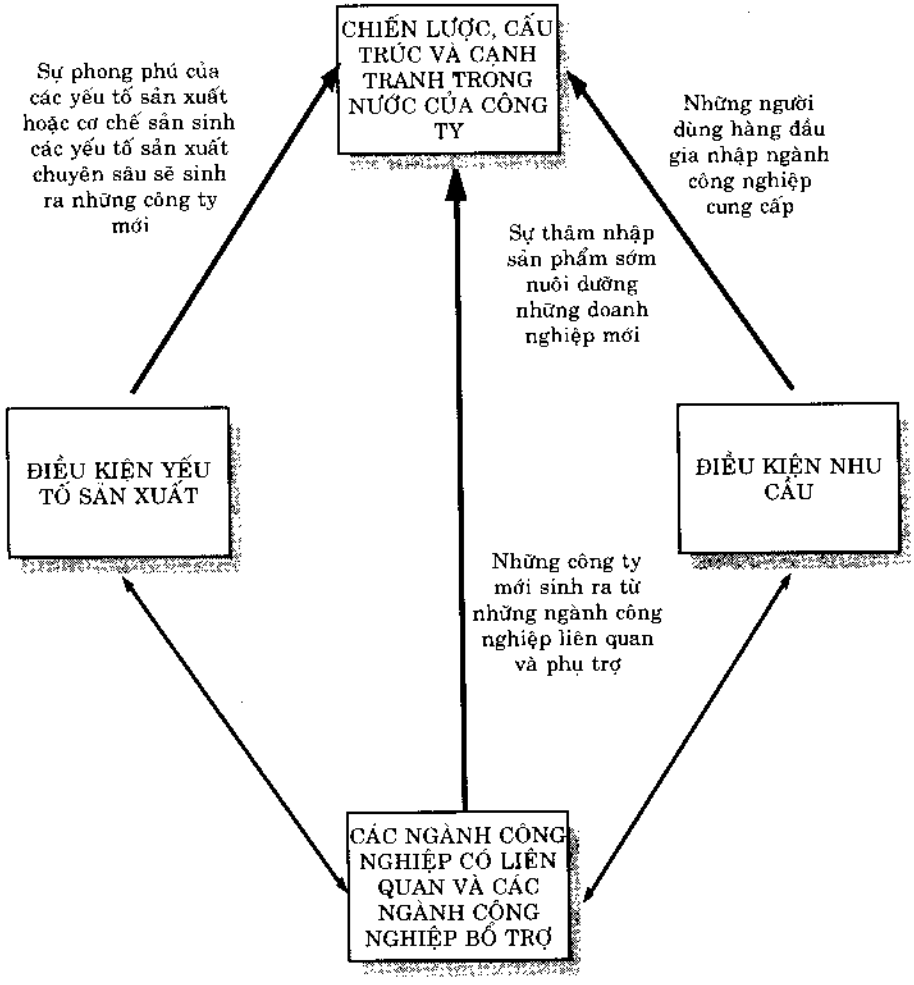
Nhóm các doanh nghiệp cạnh tranh nội địa không chỉ giúp thu hút và nâng cấp các nhà cung cấp sẵn có mà còn có thể nâng cao sự cạnh tranh trong các ngành công nghiệp cung cấp qua việc thu hút thêm doanh nghiệp cung cấp mới nhập ngành. Một doanh nghiệp cạnh tranh quốc tế thành công trong một ngành thường gia nhập những ngành công nghiệp cung cấp. Các doanh nghiệp này cũng là một nguồn tạo ra doanh nghiệp cung cấp, khi nhân viên của họ rời công ty để lập các doanh nghiệp

nhỏ sản xuất phụ tùng, máy móc hoặc cung cấp dịch vụ. Sự tồn tại của một nhóm các công ty cạnh tranh sẽ thúc đẩy và nâng cấp các ngành công nghiệp phụ trợ nội địa tốt hơn nhiều so với việc một công ty lớn thống trị. Sự tồn tại nhiều khách hàng nội địa sẽ làm giảm rủi ro bán hàng và khả năng mặc cả của mỗi khách hàng, từ đó khuyến khích thêm các doanh nghiệp gia nhập ngành công nghiệp cung cấp cũng như khuyến khích đầu tư và chuyên môn hóa cao hơn [7]. Thêm vào đó, việc tồn tại nhiều khách hàng, mỗi khách hàng có những nhu cầu khác nhau sẽ tạo mảnh đất cho các nhà cung cấp khai phá và đẩy nhanh tốc độ cải tiến. Cuối cùng, sự tồn tại của nhiều khách hàng sẽ tạo ra sự chênh lệch giữa các khách hàng và một số tụt hậu sẽ gia nhập ngành công nghiệp cung cấp, làm tăng sự cạnh tranh. Những nhân viên rời bỏ doanh nghiệp và lập công ty cung cấp cũng sẽ đem lại sự cạnh tranh mới.

Có vô số ví dụ về sự hình thành của những ngành công nghiệp cung cấp có sức cạnh tranh quốc tế từ những ngành công nghiệp khách hàng. Ở Đan Mạch chẳng hạn, ngành bơ sữa và đánh cá dành cho xuất khẩu đã kích thích hàng tá ngành công nghiệp phụ trợ như máy móc chế biến thực phẩm, tàu đánh cá, véc-ni cho tàu cá, thiết bị liên lạc radio. Nhiều ngành trong số đó có sức cạnh tranh quốc tế. Ở Đức, ngành hóa chất hàng đầu thế giới đã dẫn đến sự phát triển của các nhà cung cấp bơm, thiết bị kiểm soát và đo lường chất lỏng và nhiều sản phẩm khác phục vụ cho lĩnh vực hóa chất. Ở Mỹ, những thành công ban đầu trong ngành điện tử đã mang đến sự thống trị trong những ngành công nghiệp cung cấp như thiết bị kiểm tra và đo lường.

Cạnh tranh trong nước cũng thường dẫn đến sự gia nhập và cuối cùng là vị trí quốc tế trong những ngành công nghiệp liên quan. Nhiều công ty máy ảnh hàng đầu của Nhật Bản, chẳng hạn, đã đa dạng hóa sang ngành sản xuất máy photocopy. Những kỹ thuật của họ về quang học, cùng với mạng lưới phân phối quốc tế đã tăng tốc quá trình người Nhật đạt được sự thống trị quốc tế. Có vô số trường hợp tương tự. Chẳng hạn, những nhà sản xuất máy công cụ của Ý đã nhảy sang sản xuất thiết bị tự động trong nhà máy trong khi các nhà sản xuất TV Hàn Quốc nhảy vào sản xuất đầu video.

7. Theo cách này, một nhóm đối thủ cạnh tranh giúp làm giảm giao dịch thất bại.



Hình 4-4: Những tác động lên cạnh tranh nội địa

NHỮNG TÁC ĐỘNG LÊN CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Cấu trúc ngành công nghiệp nội địa cũng chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố quyết định khác, đặc biệt là vai trò của các nhân tố khác tác động đến số lượng và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh.

Điều kiện yếu tố sản xuất nâng cao cạnh tranh nội địa khi những khách hàng khó tính trong nước tìm kiếm nhiều nhà cung cấp sản phẩm và khuyến khích sự gia nhập ngành. Những khách hàng cực kỳ khó tính cũng có thể tự gia nhập ngành công nghiệp.

Điều này đặc biệt đáng chú ý khi mà họ có những kỹ năng phù hợp và coi ngành công nghiệp cung cấp là có tính chiến lược. Một ví dụ là ngành công nghiệp robot của Nhật. Nhiều đối thủ cạnh tranh hàng đầu, chẳng hạn như Matsushita và Kawasaki lại chính là những công ty sử dụng robot nhiều. Đầu tiên, họ thiết kế robot cho chính mình nhưng sau đó bắt đầu bán robot cho những người khác. Ví dụ này minh họa việc những người sử dụng khó tính gia nhập một ngành có thể mang theo sự hiểu biết về nhu cầu người sử dụng cũng như kinh nghiệm, và do đó nâng cao triển vọng lợi thế cạnh tranh. Sự phản ứng của các công ty khác trong ngành với sự gia nhập của họ càng nâng cao trình độ của ngành. Những doanh nghiệp do những nhân viên cũ tách ra thành lập có thể mang tới những hiệu ứng tương tự. Sự thâm nhập thị trường sớm của một sản phẩm cũng thúc đẩy gia nhập, không chỉ bởi những người sử dụng mà cả từ những ngành công nghiệp khác và qua việc thành lập doanh nghiệp mới.

Sự gia nhập một ngành công nghiệp cũng được khuyến khích, trực tiếp hoặc gián tiếp bởi vị thế quốc gia trong những ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ. Sự gia nhập của các doanh nghiệp hiện có vào các ngành công nghiệp liên quan hay ở nấc sau của chuỗi giá trị, điều thường xảy ra cùng với sự thành lập mới doanh nghiệp, sẽ tạo ra một cấu trúc ngành nội địa đặc biệt thúc đẩy đầu tư và sáng tạo. Các nhà cung cấp, đặc biệt là những công ty thành công quốc tế, thường gia nhập vào những ngành sử dụng sản phẩm của họ. Ở Thụy Điển, chẳng hạn, Sandvik nhảy từ sản xuất thép đặc biệt sang sản xuất máy khoan đá trong khi SFK nhảy từ sản xuất thép đặc biệt sang sản xuất vòng bi. Thế mạnh của nhà cung cấp trong ngành công nghiệp nền thường đem lại lợi thế cạnh tranh khi gia nhập các ngành ở nấc sau của chuỗi giá trị. Những doanh nghiệp mới gia nhập từ ngành công nghiệp cung cấp đem theo họ những kỹ năng và nguồn lực từ ngành chính của họ và tạo ra nền tảng cho lợi thế cạnh tranh. Họ có thể thường xuyên chia sẻ nhãn hiệu, kênh phân phối và bí quyết công nghệ.

Sự gia nhập của các nhà cung cấp vào ngành công nghiệp ở vị trí "xuôi dòng" (downstream industries) tạo ra phương tiện để truyền thông tin và kỹ năng và do đó hỗ trợ sự trao đổi theo chiều dọc, điều cực kỳ quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Những doanh nghiệp gia nhập từ các ngành công nghiệp cung cấp ở một quốc gia cũng có mức độ cam kết với ngành mới mà

những doanh nghiệp thành lập mới ở những quốc gia khác có thể cũng không đạt được. Các nhà cung cấp coi ngành mới là mang tầm chiến lược vì nó liên quan với nghề chính của họ và họ cũng có rủi ro mất danh tiếng. Tầm nhìn cho các quyết định của họ sẽ dài hơn và lợi nhuận ngắn hạn là ít quan trọng.

Ngay cả nếu các nhà cung cấp hàng đầu không gia nhập ngành công nghiệp sử dụng, họ cũng thường là nguồn tạo ra các doanh nghiệp do nhân viên cũ thành lập hoặc các doanh nghiệp gia nhập khác. Nhân viên của nhà cung cấp thường bỏ việc để tham gia ngành công nghiệp mà họ phục vụ khi có cơ hội chuyển giao kỹ năng hoặc khai thác công nghệ tốt hơn. Những doanh nghiệp mới này có những kỹ năng và những mối quan hệ có thể trở thành những lợi thế quan trọng. Một ngành công nghiệp cung cấp phát triển cũng hạ thấp rào cản gia nhập ngành công nghiệp sử dụng của những hãng lắp ráp. Sự tồn tại của nhiều nhà cung cấp phụ tùng, chẳng hạn, tạo điều kiện cho sự gia nhập trong ngành công nghiệp máy may và ngành công nghiệp audio cho xe hơi của Nhật Bản.

Những lý do tương tự lý giải tại sao lợi thế cạnh tranh trong một ngành liên quan lại dẫn đến sự gia nhập một ngành. Một ngành công nghiệp nổi tiếng thường thu hút sự chú ý đến những ngành liên quan tới nó. Chẳng hạn ở Ý, sự nổi tiếng thế giới về ủng trượt tuyết (với trung tâm là vùng Montebelluna) đã kéo theo sự gia nhập của các doanh nghiệp trong vùng vào sản xuất ủng dùng sau khi trượt tuyết (après-ski boots). Thời điểm gia nhập từ một ngành công nghiệp sang một ngành liên quan không hề ngẫu nhiên. Thường là sự đa dạng hóa diễn ra khi ngành công nghiệp chính đã bão hòa hoặc suy giảm. Bởi vì điều này thường ảnh hưởng cùng lúc tất cả các đối thủ trong một quốc gia, các công ty này thường là cùng đa dạng hóa vào một ngành công nghiệp liên quan. Sự bắt chước chỉ làm phức tạp thêm quá trình này.

Những kẻ gia nhập từ một ngành công nghiệp liên quan, như từ ngành công nghiệp cung cấp đầu vào và ngành công nghiệp sử dụng đầu ra, rất thích hợp với mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh của một quốc gia. Họ thường sở hữu những thế mạnh có thể đem lại lợi thế cao. Nhiều đối thủ cạnh tranh Nhật Bản trong ngành máy tính, chẳng hạn, đã khởi đầu từ những công ty điện tử tiêu dùng. Trong khi vị thế quốc tế tổng thể của

Nhật Bản trong ngành máy tính rất khiêm tốn, sức mạnh của họ đang tăng lên trong dòng máy xách tay khi kích thước nhỏ và màn hình tinh thể lỏng trở nên thiết yếu đối với thành công trong cạnh tranh. Đây là những lĩnh vực mà các doanh nghiệp Nhật Bản có những thế mạnh mà các đối thủ Mỹ và châu Âu không có.

Lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ nhất thường đến khi những kẻ gia nhập đến từ các ngành công nghiệp cung cấp và ngành công nghiệp liên quan quy tụ trong một ngành mới. Tại đây, nhiều cách tiếp cận khác nhau đối với cạnh tranh được đưa ra và thường xuất hiện sự bùng nổ sáng tạo. Doanh nghiệp mới gia nhập từ các ngành liên quan cũng có tiềm năng thành công trong ngành mới y hệt như trường hợp gia nhập của các nhà cung cấp đầu vào. Các công ty máy văn phòng của Nhật đã gia nhập ngành sản xuất máy fax, chẳng hạn, vốn đã có thương hiệu nổi tiếng phải bảo vệ và ước ao có đầy đủ dòng sản phẩm văn phòng để có sức mạnh lớn hơn với các kênh phân phối.

Ảnh hưởng thứ ba lên cấu trúc nội địa là vai trò của các cơ chế tạo dựng yếu tố sản xuất chuyên sâu trong việc sản sinh những doanh nghiệp mới nhập ngành, thường là mới thành lập, trong một ngành công nghiệp. Có vô số ví dụ về việc các phòng thí nghiệm hàng đầu, các khoa ở trường đại học hay tổ chức giáo dục là nguồn sản sinh ra các doanh nhân gia nhập một ngành công nghiệp. Chẳng hạn như ngành công nghệ sinh học của Mỹ đã hình thành nhờ việc các nhà khoa học từ các khoa của các trường đại học hàng đầu thành lập các công ty.

CẠNH TRANH NỘI ĐỊA VÀ "HÌNH THOI" QUỐC GIA

Một trong số những khám phá đáng kinh ngạc nhất từ nghiên cứu của chúng tôi, như tôi đã trình bày, là sự phổ biến của nhiều đối thủ nội địa trong các ngành công nghiệp, trong đó quốc gia có lợi thế quốc tế. Cạnh tranh nội địa có vai trò trực tiếp trong thúc đẩy cải tiến và sáng tạo. Vai trò của nó được tăng cường bởi vì cạnh tranh có vai trò quan trọng, thúc đẩy các doanh nghiệp gặt hái lợi ích của những nhân tố quyết định khác, như khách hàng khó tính hay nhà cung cấp sản phẩm đầu vào tinh vi. Nhưng những lợi ích của cạnh tranh nội địa, được mô tả trong chương trước, có vai trò trực tiếp và rõ ràng nhất. Thảo

luận ở đây làm rõ việc cạnh tranh nội địa sẽ lan tỏa để mang lại lợi ích cho quốc gia theo nhiều cách quan trọng khác, được tóm tắt như sau:

- Thúc đẩy hình thành các đối thủ cạnh tranh mới thông qua việc lập mới doanh nghiệp của các nhân viên
- Tạo dựng và thu hút yếu tố sản xuất
- Nâng cấp và mở rộng nhu cầu nội địa
- Khuyến khích và nâng cấp các ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ
- Định hướng chính sách chính phủ theo những hướng có hiệu quả

Những tác động rộng rãi của cạnh tranh nội địa có liên quan mật thiết với một khái niệm cũ nhưng thường bị lãng quên trong kinh tế, gọi là ngoại ứng. Đó là những lợi ích tích tụ vượt ra khỏi một doanh nghiệp và lan ra cả nhóm doanh nghiệp trong một địa phương hay một quốc gia. Ngoại ứng sinh ra, theo lý giải cổ điển, do sự lan tỏa công nghệ và ích lợi của chuyên môn hóa đem lại lợi ích cho một ngành công nghiệp lớn (dù các doanh nghiệp riêng lẻ có thể nhỏ) [8].

Ngoại ứng trong một quốc gia là một đặc trưng trung tâm của cạnh tranh và vai trò của nó rộng hơn người ta thường nghĩ. Một số ngoại ứng quan trọng nhất liên quan đến quá trình đổi mới và nâng cấp lợi thế cạnh tranh mà tôi đã mô tả. Một nhóm công ty cạnh tranh nội địa sẽ thu hút sự chú ý đến ngành công nghiệp, khuyến khích đầu tư của các cá nhân, nhà cung cấp và các tổ chức làm cải thiện môi trường quốc gia và tạo ra sự đa dạng và động lực để đẩy nhanh tốc độ đổi mới [9]. Ngoại ứng không chỉ mang lợi ích cho ngành công nghiệp quốc gia mà thường mở rộng sang cả các ngành liên quan trong quốc gia đó. Sức mạnh của ngoại ứng phụ thuộc vào khoảng cách địa lý. Tuy nhiên, đa số những lợi ích quan trọng nhất không lan tỏa qua biên giới lãnh thổ dễ dàng và các doanh nghiệp nước ngoài sẽ khó có được chúng ngay cả khi họ đặt công ty con tại quốc gia đó.

8. Xem, ví dụ Marshall([1890] 1920).

9. Phát biểu luận điểm này một cách chuyên môn hơn, cách đối thủ cạnh tranh nội địa có những lợi ích từ phát tín hiệu, giảm thất bại giao dịch và nâng cao động lực của các cá nhân, nhà cung cấp và các thể chế sản sinh yếu tố sản xuất.

HỆ THỐNG CÁC NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH

Các quốc gia thành công trong cạnh tranh quốc tế khi chúng sở hữu những lợi thế trong "hình thoi". Bởi những điều kiện để có thành công trong các ngành và phân đoạn công nghiệp rất khác nhau và bởi nguồn lực có hạn không cho phép thành công ở mọi ngành, các quốc gia chỉ có thể có sự thống trị ở ngành này và thất bại thảm hại ở ngành kia. Các quốc gia cũng có thể mạnh trong một phân đoạn công nghiệp nhưng thiếu lợi thế cạnh tranh trong phân đoạn khác. Trong những ngành công nghiệp quốc gia thành công nhất, thường khó biết được điểm khởi đầu để giải thích lợi thế cạnh tranh: sự tác động qua lại của các nhân tố quyết định rất phức tạp làm lẫn lộn nguyên nhân và kết quả. Môi trường quốc gia trở nên thuận lợi cho cạnh tranh qua thời gian khi "hình thoi" tự tái cấu trúc. Hệ thống này cũng luôn trong trạng thái vận động. Công nghiệp quốc gia liên tục biến đổi để phản ánh những thay đổi của hoàn cảnh hoặc là sẽ suy thoái.

Lợi thế trong toàn bộ "hình thoi" không phải lúc nào cũng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp đơn giản hoặc sử dụng nhiều tài nguyên và trong những phân đoạn tiêu chuẩn hóa, sử dụng công nghệ thấp của các ngành công nghiệp tiên tiến hơn. Trong các ngành sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên và các ngành có công nghệ thấp, chi phí yếu tố sản xuất thường có vai trò quyết định. Trong các phân đoạn tiêu chuẩn hóa và nhạy cảm với giá của các ngành công nghiệp tinh vi hơn, công nghệ có được qua licence hoặc qua mua máy móc nước ngoài có thể là đủ và lợi thế nhu cầu nội địa là không cần thiết bởi vì kiểu dáng và đặc tính sản phẩm đã phổ biến và dễ sao chép. Các ngành và phân đoạn công nghiệp như vậy là tương lai của các quốc gia trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển, như tôi sẽ trình bày dưới đây.

Lợi thế cạnh tranh trong các ngành và phân đoạn công nghiệp tinh vi hơn, tuy vậy, hiếm khi nảy sinh từ một nhân tố quyết định duy nhất. Thường thì lợi thế trong nhiều nhân tố kết hợp lại tạo ra những điều kiện trong đó các doanh nghiệp một nước thành công quốc tế. Đó là bởi vì lợi thế cạnh tranh trong những ngành tinh vi phụ thuộc cơ bản vào tốc độ đổi mới và cải tiến. Doanh nghiệp của một nước không có khách hàng nội địa khó tính, không có những nhà cung cấp có khả năng hay những nhân tố quyết định thuận lợi khác sẽ gặp khó khăn lớn

khi muốn đổi mới nhanh hơn các đối thủ có những điều kiện đó. Như đã nhấn mạnh trong chương trước, một điều cũng quan trọng là tác động hữu ích của một nhân tố thường phụ thuộc vào trạng thái của các nhân tố khác. Năng lực khai thác những khách hàng nội địa khó tính và thị trường nhanh chóng bão hòa của các công ty điện tử tiêu dùng Nhật Bản phụ thuộc vào nguồn nhân lực kỹ thuật cao và các kỹ sư điện tử, những mục tiêu thúc đẩy đầu tư, và cạnh tranh nội địa gay gắt. Những lợi thế rộng lớn trong "hình thoi" cũng quan trọng bởi sự tác động giữa các nhân tố quyết định sẽ sản sinh thông tin mới, kỹ năng mới và những "tay chơi" mới thâm nhập vào cạnh tranh của ngành, dẫn tới đổi mới nhanh hơn và nâng cấp khả năng cạnh tranh. Mặc dù các doanh nghiệp một nước ban đầu có thể chỉ có được lợi thế cạnh tranh nhờ vào chỉ một nhân tố quyết định, duy trì lợi thế đó thường rất khó, trừ khi những lợi thế này được mở rộng để bao gồm các nhân tố quyết định khác.

Ngay cả trong các ngành và phân đoạn công nghiệp tiên tiến hơn, một quốc gia không nhất thiết phải có lợi thế trong tất cả các nhân tố quyết định để có được thành công quốc tế. Chẳng hạn các doanh nghiệp Nhật Bản đã thành công trong ngành sản xuất máy chữ mặc dù nhu cầu nội địa rất thấp. Công ty Cerberus của Thụy Sĩ dẫn đầu thế giới về thiết bị phát hiện hỏa hoạn mặc dù nó không hề có đối thủ cạnh tranh nội địa. Khi một quốc gia có bất lợi ở một nhân tố quyết định, thành công quốc gia thường phản ánh lợi thế khác thường trong những nhân tố khác và theo cách nào đó, bù đắp cho những bất lợi. Chẳng hạn, trong ngành sản xuất máy chữ của Nhật, những công ty gia nhập ngành đầu tiên là những công ty đã có chỗ đứng vững chắc, ví dụ như Brother đang muốn đa dạng hóa sản xuất ra khỏi ngành sản xuất máy may. Họ tận dụng công nghệ có thể chuyển đổi sang ngành mới, hệ thống các nhà cung cấp phụ tùng, chi phí nhân công tương đối thấp và mạng lưới phân phối rộng khắp. Theo sau các công ty sản xuất máy may, nhiều công ty khác cũng nhảy vào ngành này, một số là các công ty điện tử tìm một chỗ đứng đa dạng hơn trong ngành máy văn phòng. Kết quả là một cuộc cạnh tranh gay gắt giữa một nhóm đa dạng các công ty nội địa. Ngược lại, ở Mỹ và châu Âu, số công ty cạnh tranh rất nhỏ, công nghệ sản xuất không tự động hóa cao và cạnh tranh yếu ớt. Những lợi thế khác thường trong các ngành công nghiệp phụ trợ và

liên quan cùng với sự cạnh tranh gay gắt trong nước cho phép các doanh nghiệp sản xuất máy chữ Nhật Bản thành công mà không cần lợi thế về nhu cầu nội địa.

Tuy nhiên, những đặc tính của nhu cầu nội địa đóng một vai trò thú vị. Trong thập niên sau Thế chiến thứ 2, nguồn ngoại tệ ít ỏi được dùng để nhập khẩu thực phẩm và nguyên vật liệu vào Nhật. Không thể kiếm ra ngoại tệ để nhập máy chữ. Những công ty Nhật cần máy chữ để đánh máy thư từ bằng tiếng nước ngoài cho các khách hàng hải ngoại và liên lạc với lực lượng chiếm đóng Mỹ. Nhu cầu này, dù nhỏ, cũng chỉ có thể được thỏa mãn bằng cách sản xuất máy chữ trong nước. Khi xem xét kỹ, chúng tôi nhận thấy rằng mỗi trong số 4 nhân tố quyết định đều có một vai trò trong sự hình thành lợi thế trong hầu hết các ngành công nghiệp thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu.

Trường hợp Cerberus minh họa cách thức bù đắp cho một nhân tố quyết định bị thiếu. Nhà sáng lập ra Cerberus đã phát minh ra thiết bị báo khói ion hóa trong khi nghiên cứu vật lý tại Viện Bách khoa Zurich. Sự phát triển của công ty, mặc dù có rất ít cạnh tranh nội địa, phụ thuộc vào áp lực phía cầu. Sự e ngại rủi ro của người Thụy Sĩ (người Thụy Sĩ là những người mua bảo hiểm nhiều nhất trên thế giới) và sự hiện diện của nhiều ngành nhạy cảm với rủi ro cháy như ngân hàng, khách sạn và hóa chất đã biến Thụy Sĩ thành mảnh đất mà các thiết bị báo cháy thâm nhập nhiều nhất. Các sản phẩm thay thế, như bình xịt, thiết bị bảo vệ, đóng vai trò của các đối thủ nội địa. Cerberus buộc phải quảng bá lợi ích của thiết bị báo cháy cho các khách hàng ở Thụy Sĩ, vận động hành lang các cơ quan chính quyền địa phương đưa thiết bị báo cháy trở thành yêu cầu bắt buộc và thuyết phục các công ty bảo hiểm khuyến khích việc lắp đặt thiết bị báo cháy.

Ở những nước nhỏ, việc thiếu những đối thủ cạnh tranh nội địa có thể đôi khi được bù đắp bằng việc mở cửa cho cạnh tranh quốc tế và bằng những chiến lược toàn cầu trong đó các doanh nghiệp đối phó với các đối thủ nước ngoài ở nhiều nước khác. Cả hai điều kiện này đều áp dụng với Cerberus. Tuy nhiên, trường hợp một quốc gia thành công trong một ngành công nghiệp mà không có cạnh tranh nội địa là khá hiếm. Thường xảy ra hơn là trường hợp sự bù đắp cho việc thiếu một nhân tố quyết định xảy ra khi các doanh nghiệp của một quốc gia đạt được địa vị hàng đầu. Khi đó, các chiến lược toàn cầu có thể được sử dụng để khai thác những lợi thế của các quốc gia khác và các doanh nghiệp có thể có được sự chú ý và ủng

hộ của khách hàng và nhà cung cấp nước ngoài.

Một số nhân tố quyết định lợi thế quốc gia chỉ có tác động đối với riêng một ngành, như sự hiện diện của các khách hàng khó tính cho một sản phẩm hay sự tồn tại của các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan nhất định. Những đặc trưng quốc gia khác có thể áp dụng rộng rãi và có tiềm năng ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp. Kỹ năng ngôn ngữ của người Thụy Sĩ, sự khó tính của người tiêu dùng Nhật và sức mạnh của Mỹ trong ngành phần mềm có tiềm năng đem lại lợi ích cho nhiều ngành.

Trong khi những đặc trưng tạo ra lợi thế cạnh tranh diện rộng có thể dự báo về thành công trong một số ngành công nghiệp miễn là quốc gia đó thực sự có lợi thế vượt trội, chẳng lợi thế quốc gia nào có ý nghĩa đối với toàn bộ nền kinh tế hay thậm chí một bộ phận của nền kinh tế.

Trong hầu hết các ngành, một quốc gia thành công bởi vì nó kết hợp được những lợi thế áp dụng rộng với những lợi thế đặc thù cho một ngành công nghiệp hay một nhóm nhỏ ngành công nghiệp. Chẳng hạn trong ngành chế tạo máy fax, Nhật Bản đã kết hợp đặc trưng áp dụng rộng rãi là nguồn lao động chăm chỉ, có tay nghề cao và lợi thế phổ biến về tự động hóa và sản xuất hàng loạt với những đặc điểm nhu cầu đặc thù đối với máy fax (như không sử dụng máy telex và các tập đoàn đa quốc gia có nhu cầu liên lạc quốc tế cao) và vị thế trong nhiều ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan (như môtơ nhỏ, máy ảnh, máy photocopy và các thiết bị tự động văn phòng). Ngược lại, Mỹ đã liên tiếp thất bại trong việc kinh doanh dựa trên những thế mạnh nghiên cứu trong nhiều công nghệ quan trọng phổ biến bởi vì thiếu những nhân tố quyết định riêng của từng ngành.

TÍNH BỀN VỮNG CỦA LỢI THẾ

Lợi thế được duy trì khi nguồn sinh ra lợi thế được mở rộng và nâng cấp. Một số nhân tố quyết định tạo ra lợi thế bền vững hơn các nhân tố khác. Chẳng hạn, số lượng yếu tố sản xuất hiện tại kém quan trọng hơn sự tồn tại của các tổ chức chuyên môn sản sinh yếu tố sản xuất. Nói rộng hơn, những điều kiện tạo ra những lợi thế động (đổi mới nhanh hơn, lợi thế người đi đầu, áp lực nâng cấp) quan trọng hơn những điều kiện tạo ra lợi thế tĩnh (như chi phí yếu tố sản xuất hay thị trường trong nước lớn).

Vì thế, cơ cấu nhu cầu thường quan trọng hơn quy mô nhu cầu trong khi mức độ cạnh tranh nội địa quan trọng hơn việc liệu các doanh nghiệp có tầm nhìn quốc tế hay không.

Trong khi những bất lợi trong một vài nhân tố không nhất thiết cản trở một quốc gia có được lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh vững chắc nhất thường gắn liền với lợi thế rộng khắp và tự củng cố trong nhiều nhân tố quyết định. Các đối thủ cạnh tranh nước ngoài đôi khi có thể sao chép một vài lợi thế, đặc biệt là chi phí yếu tố sản xuất (bằng cách thuê gia công ở nước ngoài) hoặc đôi khi là điều kiện cầu (bằng cách bán hàng ở nước ngoài). Hơn thế, vị thế của một quốc gia với một số nhân tố quyết định không phải là duy nhất. Tuy nhiên, lợi thế quốc gia nảy sinh khi hệ thống nhân tố quyết định là duy nhất. Rất khó và mất thời gian để sao chép toàn bộ hệ thống. Sự phụ thuộc và củng cố lẫn nhau của các nhân tố quyết định là thiết yếu đối với sự nâng cấp.

Quá trình xây dựng hệ thống nhân tố quyết định trong một quốc gia cũng thường kéo dài. Một khi hoàn thành, nó cho phép toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia tăng trưởng nhanh hơn các đối thủ nước ngoài.

Vai trò quan trọng của sự tương tác giữa những nhân tố quyết định có nghĩa là khả năng đạt được và duy trì lợi thế trong một ngành công nghiệp phụ thuộc một phần vào việc sự tương tác đó diễn ra như thế nào ở một quốc gia. Các quốc gia thành công trong những ngành công nghiệp trong đó các mối tương tác vận hành đặc biệt tốt. Các đối thủ nâng cấp các nhà cung cấp của họ như thế nào? Các tổ chức giáo dục và những cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất khác phản ứng thế nào đối với nhu cầu của một ngành công nghiệp mới nổi? Khách hàng sẽ nhanh chóng trở nên khó tính hay không? Bao nhiêu công ty mới gia nhập từ các tổ chức tạo ra yếu tố sản xuất, các nhà cung cấp và từ khách hàng?

Sự hiệu quả của những tương tác này phụ thuộc một phần vào các nhân tố quyết định khác, chẳng hạn như khả năng sinh ra doanh nghiệp mới. Nó cũng phụ thuộc vào tính linh động và sự đáp ứng của các tổ chức, các cá nhân và các doanh nghiệp liên quan đến một ngành công nghiệp nhất định. Sự tập trung địa lý của các doanh nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp và các tổ chức sản sinh yếu tố sản xuất cũng đóng một vai trò như tôi sẽ phân tích sau đây.

Cũng có những sự quan tâm tương tự đến khả năng của một quốc gia trong việc mở rộng và nâng cấp những lợi thế của nó trong một ngành công nghiệp qua thời gian. Có thể có nhiều quốc gia với vị thế tương đương nhau trong một hay hai nhân tố quyết định. Tốc độ và hiệu quả mà toàn bộ "hình thoi" vận động sẽ quyết định quốc gia nào có lợi thế.

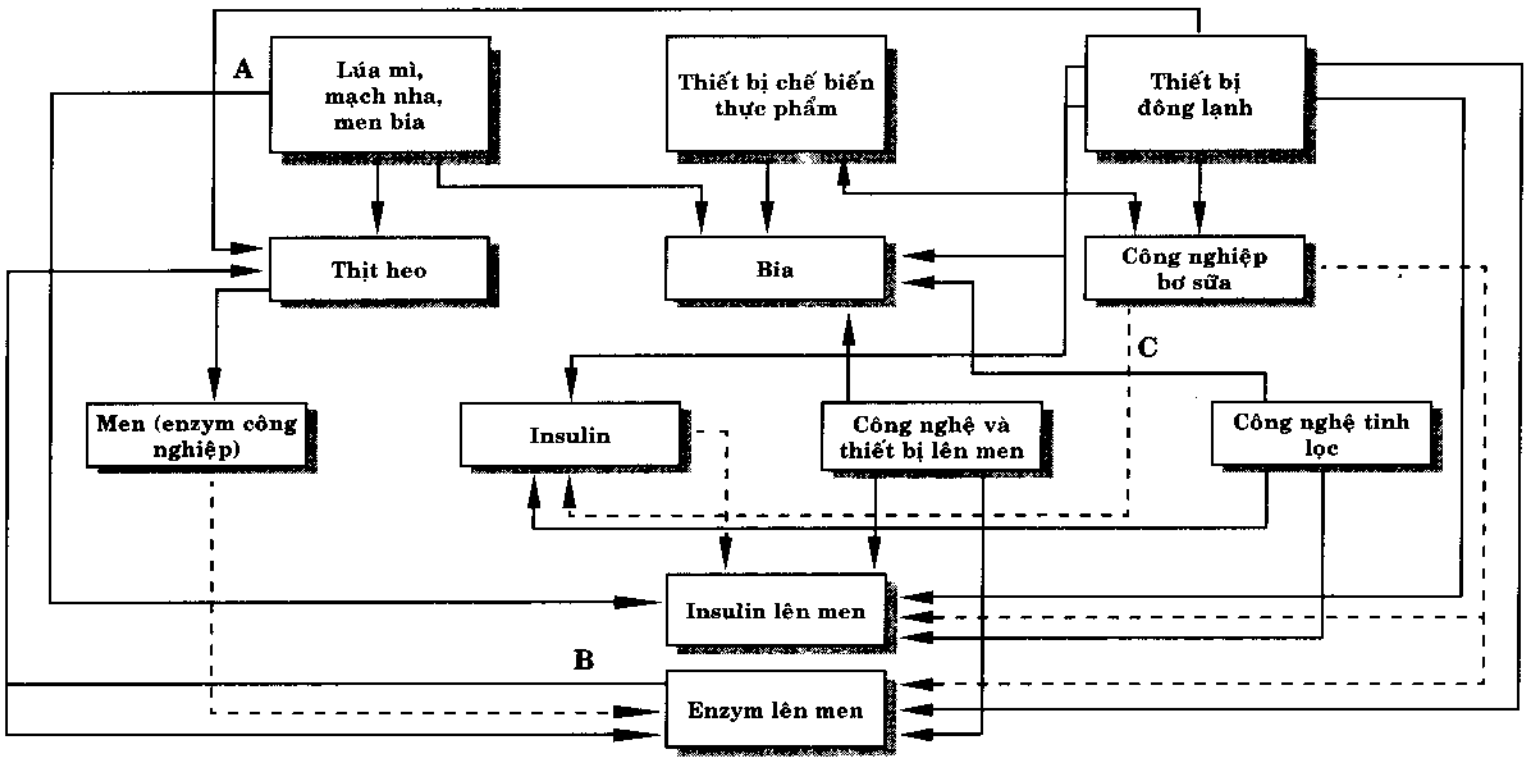
Một công ty đa quốc gia với trụ sở chính của nó ở một nước khác gặp phải khó khăn lớn khi sao chép một "hình thoi" quốc gia, ngay cả khi nó thiết lập một chi nhánh ở nước đó và cạnh tranh với một chiến lược điều phối toàn cầu. Chi phí điều phối và thất bại thông tin làm cho một công ty đa quốc gia nước ngoài khó tận dụng được toàn bộ lợi ích của lợi thế quốc gia từ xa. Các doanh nghiệp có trụ sở ở nước đó sẽ có tính linh động và sự tiếp cận với thị trường sở tại hơn và cũng nhạy cảm hơn với các khách hàng địa phương. Họ cũng giao tiếp và khai thác lợi thế từ các nhà cung cấp địa phương dễ dàng hơn, sử dụng tốt những cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất sở tại và cũng bị kích thích và tiếp thêm sinh lực bởi các đối thủ cạnh tranh sở tại. Để chiến thắng, chi nhánh địa phương của một tập đoàn đa quốc gia thực tế phải trở thành "trụ sở của tập đoàn". Nhưng điều đó đòi hỏi phải giao quyền quản lý chiến lược kinh doanh toàn cầu cũng như các bộ phận nghiên cứu phát triển chủ chốt để thực tế biến chi nhánh thành một công ty bản địa.

QUÁ TRÌNH TỔ HỢP CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP CẠNH TRANH

Các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của một quốc gia sẽ không được phân bố đều trong nền kinh tế, như phân tích của các quốc gia riêng lẻ trong phần III cho thấy rõ. Bản chất hệ thống của "hình thoi" thúc đẩy quá trình tổ hợp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của một quốc gia. Những ngành công nghiệp thành công của một quốc gia thường liên kết với nhau theo chiều dọc (khách hàng/nhà cung cấp) hoặc chiều ngang (khách hàng chung, công nghệ, kênh phân phối, v.v...).

Một ví dụ đặc biệt sống động là Đan Mạch. Hình 4-5 với một số ngành trong đó Đan Mạch có tính cạnh tranh quốc tế minh họa những ngành công nghiệp này liên kết với nhau như thế nào. Ở Đan Mạch cũng có những tổ hợp các ngành có tính cạnh

Hình 4-5. Một phần tổ hợp các ngành công nghiệp có tính cạnh tranh trong nền kinh tế Đan Mạch



A: Lúa mì, mạch nha và men bia được sử dụng như xúp dinh dưỡng cho các cơ quan sinh ra insulin lên men và enzym lên men.

B: Nhu cầu lúc đầu đối với enzym tẩy rửa đến từ các lò mổ.

C: Các nhà sản xuất enzym và insulin lấy công nhân kỹ thuật từ ngành công nghiệp sữa.

Đường liền nét: Quan hệ cung ứng

Đường gạch đứt: Chung công nghệ hoặc chung đầu vào

tranh liên quan đến nhà ở (sản phẩm gia đình và nội thất) và sức khỏe (dược, vitamin, thiết bị y tế và những sản phẩm tương tự). Tổ hợp công nghiệp sức khỏe liên kết với tổ hợp sản phẩm nông nghiệp bằng công nghệ và nhu cầu nguyên liệu thô.

Thụy Điển có tính cạnh tranh không chỉ về giấy và bột giấy mà còn về máy xử lý gỗ, lò sulphur, hệ thống băng tải, máy làm bột giấy, các thiết bị kiểm soát, máy làm giấy, máy sao khô giấy. Trong khi nói chung không có tính cạnh tranh về hóa chất, Thụy Điển cũng thành công quốc tế về những hóa chất sử dụng trong sản xuất giấy và bột giấy. Ở Ý, những tổ hợp quan trọng liên quan đến thời trang, đồ nội thất và thực phẩm. Ở những quốc gia lớn hơn, số lượng tổ hợp cũng lớn hơn, nhưng quá trình tổ hợp thì không kém nổi bật. Ở Đức, chẳng hạn, các tổ hợp quan trọng liên quan đến hóa chất, cơ khí, giao thông và in ấn. Trong mỗi trường hợp, nước này đều thành công quốc tế về cả thành phẩm, máy móc sử dụng để sản xuất sản phẩm, các đầu vào chuyên sâu và thường là cả những dịch vụ liên quan. Hiện tượng tổ hợp hóa dường như xảy ra ở tất cả các quốc gia, bao gồm cả những nước không nằm trong mẫu nghiên cứu của tôi. Chẳng hạn ở Israel, những tổ hợp chính có liên quan đến nông nghiệp (ngũ cốc, phân bón, thiết bị thủy lợi và các thiết bị và máy móc chuyên sâu khác) và quốc phòng [10].

Những hình mẫu của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong mỗi nước mà chúng tôi nghiên cứu mà tôi sẽ thảo luận đầy đủ trong Phần III đều thể hiện quá trình tổ hợp mạnh mẽ. Hiện tượng tổ hợp hóa ngành công nghiệp phổ biến đến nỗi nó trở thành một đặc trưng trung tâm trong các nền kinh tế tiên tiến [11][12].

---

10. Về số liệu hỗ trợ, xem Jerusalem Institute of Management (1987).

11. Leamer (1984), trong quá trình tạo ra các tổng lượng hàng hóa xuất nhập khẩu dùng để kiểm định các mô hình thương mại, đã phát hiện ra những "tổ hợp" hàng hóa có xuất khẩu có quan hệ tương quan với nhau. Leamer ghi nhận rằng các mô hình thương mại khó giải thích được hiện tượng này.

12. Nhiều tác giả Pháp (xem Toledano [1978]) đã dùng thuật ngữ filières để để cập đến những nhóm lĩnh vực phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ. Trong thực tế, những sự phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ có nghĩa là sức mạnh công nghệ trong một lĩnh vực phụ thuộc vào sức mạnh của một khu vực khác. Nó nêu bật lý do tại sao tổ hợp lại có thể sinh ra, bởi vì mối liên hệ kỹ thuật là gắn gũi và tại sao sự hiện diện của các lĩnh vực liên quan trong một quốc gia lại cần thiết cho lợi thế của mỗi lĩnh vực.
Những nghiên cứu khác về đổi mới, dù không giải quyết vấn đề sức cạnh tranh quốc tế cũng gợi ý về tổ hợp hóa bằng cách nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ giữa các ngành công nghiệp. Xem, chẳng hạn, Albernathy và Utterback (1978) và Rosenberg (1979).
Những tiền bối khác của khái niệm tổ hợp suất hiện trong công trình của các tác giả

Lý do của việc tổ hợp hóa xuất phát trực tiếp từ những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia và là sự biểu hiện tính chất hệ thống của chúng. Một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh giúp tạo ra một ngành công nghiệp có tính cạnh tranh khác trong một quá trình củng cố lẫn nhau. Ngành đó thường là ngành khách hàng khó tính nhất của sản phẩm và dịch vụ mà nó phụ thuộc vào. Sự hiện diện của nó ở một quốc gia trở nên quan trọng đối với sự phát triển lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp cung cấp [13]. Sự dẫn đầu của Mỹ trong các sản phẩm tiêu dùng đóng gói và hàng tiêu dùng lâu bền là nhờ vào sự nổi trội của Mỹ trong ngành quảng cáo. Thế mạnh của Nhật trong ngành điện tử tiêu dùng có nghĩa rằng thành công của Nhật trong ngành bán dẫn nghiêng về phía sản xuất các chíp nhớ và mạch tích hợp sử dụng nhiều trong những sản phẩm này. Trong khi Mỹ giữ vị trí dẫn đầu trong các chíp logic phức tạp sử dụng trong máy tính, thiết bị viễn thông, điện tử cho quốc phòng, những ngành công nghiệp mà các doanh nghiệp Mỹ có tính cạnh tranh. Gần đây hơn, vị thế quốc tế mạnh mẽ của các công ty xe hơi Nhật Bản đã dần dần nâng các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi Nhật lên tầm quốc tế. Sự hiện diện của ngành công nghiệp khách hàng có đẳng cấp quốc tế ở trong nước không chỉ làm lợi cho các nhà cung cấp nội địa mà còn giúp lôi kéo các nhà cung cấp đó ra nước ngoài; hiện nay, các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi của Nhật đang nhanh chóng xây các nhà máy ở nước ngoài khi các nhà sản xuất xe hơi Nhật thiết lập cơ sở sản xuất ở nước ngoài.

Các ngành công nghiệp cung cấp có khả năng cạnh tranh của

Thụy Điển. Điều này phản ảnh phần nào cấu trúc của nền kinh tế Thụy Điển, trong đó hoạt động của các tập đoàn đa quốc gia lớn thường liên kết chặt chẽ với nhau. Đóng góp sớm là khái niệm nhóm phát triển (development blocks) của Dahmen (1950, 1988). Dahmen nhấn mạnh mối liên hệ cần thiết giữa khả năng của một khu vực làm phát triển và tiến bộ một khu vực khác. Trong ví dụ của ông, Dahmen cũng nói về các giai đoạn hay các hoạt động theo chiều dọc trong một ngành công nghiệp. Công trình thú vị này cũng gợi ý rằng mối liên hệ giữa các ngành công nghiệp có thể quan trọng đối với việc giành được lợi thế.

Một nhánh nghiên cứu gần đây hơn là của Lars Gunnar Mattson (1987). Ông vẽ những mạng lưới hay các quan hệ giữa các hãng và một số đặc trưng của chúng. Công trình này gợi ý về sự trao đổi giữa các doanh nghiệp trong cùng tổ hợp.

Cuối cùng, nghiên cứu thực nghiệm gần đây về hình mẫu đa dạng hóa trong các quốc gia cung cấp bằng chứng là đa dạng hóa thường theo ma trận đầu vào – đầu ra hoặc giữa các ngành công nghiệp với mối quan hệ cung cấp và mua hàng. Điều này nhất quán với những cơ chế hình thành tổ hợp. Xem Lemelin (1982) và MacDonald (1985).

13. Cần chú ý là quá trình này cũng có thể vận động theo chiều ngược lại. Ngành công nghiệp kém cạnh tranh có thể làm suy yếu các ngành công nghiệp khác thông qua vai trò là khách hàng của nó.

một quốc gia cũng giúp khuyến khích các ngành công nghiệp sử dụng đầu ra có đẳng cấp thế giới. Chúng cung cấp công nghệ, kích thích sản sinh các yếu tố sản xuất có thể chuyển giao và chúng trở thành những kẻ gia nhập ngành mới. Một ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế cũng tạo ra các ngành công nghiệp mới có liên quan, qua việc giúp tiếp cận các kỹ năng có thể chuyển giao, qua sự gia nhập của các hãng đã tồn tại hoặc bằng cách kích thích sự gia nhập gián tiếp thông qua việc khởi nghiệp của các nhân viên tách ra làm riêng.

Một khi tổ hợp hình thành, cả nhóm ngành công nghiệp sẽ hỗ trợ lẫn nhau. Lợi ích sẽ lan tỏa ra mọi hướng. Cạnh tranh khốc liệt trong một ngành công nghiệp có xu hướng lan sang các ngành khác cùng tổ hợp thông qua việc thực hiện quyền mặc cả, qua việc các nhân viên tách ra lập công ty riêng và sự đa dạng hóa sang các ngành liên quan của các doanh nghiệp hiện tại. Sự gia nhập từ các ngành khác trong tổ hợp thúc đẩy nâng cấp bằng cách khuyến khích sự đa dạng hóa trong cách tiếp cận đối với hoạt động nghiên cứu phát triển và cung cấp những phương tiện để giới thiệu những chiến lược và kỹ năng mới. Thông tin lan truyền tự do và đổi mới lan tỏa nhanh chóng thông qua đường nhà cung cấp hoặc khách hàng, những người có liên hệ với nhiều đối thủ cạnh tranh khác nhau. Sự liên kết lẫn nhau trong tổ hợp, thường là không đoán trước được, dẫn đến sự cảm nhận những cách cạnh tranh mới và những cơ hội hoàn toàn mới. Nhân lực và ý tưởng được kết hợp với nhau theo những cách mới. Thung lũng Silicon là một ví dụ tốt cho điều này.

Tổ hợp trở thành một phương tiện để duy trì sự đa dạng và vượt qua tính hướng nội, tính trì trệ, tính cứng nhắc và sự thỏa hiệp giữa các đối thủ cạnh tranh, những điều làm chậm hoặc hạn chế nâng cấp năng lực cạnh tranh và sự gia nhập mới vào ngành. Sự hiện diện của tổ hợp giúp tăng cường dòng thông tin, khả năng áp dụng những cách tiếp cận mới và những kẻ gia nhập mới từ những công ty do những nhân viên tách ra thành lập, từ ngành công nghiệp cung cấp, ngành công nghiệp khách hàng và các ngành công nghiệp liên quan. Tổ hợp, theo một nghĩa nào đó, đóng một vai trò sản sinh ra "những người ngoài" từ trong nước, người sẽ cạnh tranh theo những cách mới. Các ngành công nghiệp quốc gia do đó có khả năng duy trì lợi thế, thay vì đánh mất nó vào tay các nước khác.

Sự hiện diện của toàn bộ tổ hợp công nghiệp phóng đại và

tăng tốc quá trình sản sinh yếu tố sản xuất, quá trình tồn tại khi có một nhóm các đối thủ cạnh tranh nội địa. Các doanh nghiệp từ toàn bộ nhóm các ngành công nghiệp liên quan đều đầu tư vào những công nghệ, thông tin, cơ sở hạ tầng và nguồn nhân lực chuyên sâu nhưng có liên quan với nhau và vô số hiệu ứng lan truyền xảy ra. Quy mô của toàn bộ tổ hợp khuyến khích đầu tư và chuyên môn hóa cao hơn. Các dự án liên doanh của các hiệp hội thương mại liên quan đến các doanh nghiệp từ nhiều ngành khác nhau rất phổ biến. Sự chú ý của chính phủ và các trường đại học sẽ tăng cao. Sức hấp dẫn của tổ hợp đối với các tài năng trở nên mạnh hơn nhờ quy mô và uy tín của tổ hợp. Danh tiếng quốc tế của quốc gia trong lĩnh vực đó cũng tăng lên.

Tổ hợp của những ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh không chỉ là tập hợp giản đơn các bộ phận của nó. Nó có khuynh hướng mở rộng khi một ngành có tính cạnh tranh sinh ra một ngành có tính cạnh tranh khác. Những hướng mở rộng này phụ thuộc vào các quá trình tạo tổ hợp phổ biến nhất ở quốc gia. Có hai ví dụ minh họa. Ở Nhật, các tổ hợp có khuynh hướng mở rộng theo chiều ngang khi các công ty của Nhật hăng hái nhảy vào các ngành công nghiệp liên quan, được thúc đẩy bởi bản chất các mục tiêu của họ và khuynh hướng đa dạng hóa nội bộ. Ở Ý, các tổ hợp có khuynh hướng mở rộng theo chiều dọc khi công ty mới tách ra để phục vụ những thị trường ngách chuyên sâu hơn và nhảy vào các ngành công nghiệp cung cấp. Sự đa dạng hóa sang các ngành liên quan của các công ty kém phổ biến hơn.

Khi các tổ hợp phát triển, nguồn lực trong nền kinh tế sẽ chảy vào đó và chảy ra khỏi những ngành công nghiệp tách biệt mà không thể triển khai các nguồn lực hiệu quả bằng. Khi ngày càng nhiều ngành công nghiệp phải đối mặt với cạnh tranh quốc tế, sự dịch chuyển vào tổ hợp càng trở nên rõ rệt.

Lợi thế cạnh tranh quốc gia vì thế nằm ở cấp độ tổ hợp cũng như các ngành công nghiệp riêng rẽ [14]. Điều đó có những hàm ý quan trọng đối với chính sách của chính phủ và chiến lược công ty.

SỰ TRAO ĐỔI TRONG CÁC TỔ HỢP

Nền tảng của sự vận động của "hình thoi" quốc gia và hiện

14. Ngoại ứng mà tôi miêu tả ở phần trước lan tỏa trong các tổ hợp và không chỉ trong các ngành công nghiệp quốc gia riêng lẻ. Sự hiện hữu của các tổ hợp giúp xoa dịu một số vấn đề về hàng hóa công cộng cản trở đầu tư sản sinh yếu tố sản xuất.

tượng tổ hợp hóa là sự trao đổi và chuyển dịch của thông tin về nhu cầu, kỹ thuật và công nghệ giữa khách hàng, nhà cung cấp và các ngành công nghiệp liên quan. Khi sự trao đổi xảy ra cùng thời điểm trong đó cạnh tranh năng động được duy trì ở mỗi ngành công nghiệp tách biệt, thì những điều kiện cho lợi thế cạnh tranh cũng thuận lợi nhất. Tôi đã miêu tả một số lý do tại sao những trao đổi như vậy lại thúc đẩy lợi thế cạnh tranh nhưng tôi mới chỉ nói rất ít về những cơ chế mà nhờ đó nó diễn ra. Những cơ chế này rất quan trọng bởi vì sự trao đổi hiệu quả giữa những doanh nghiệp độc lập trong một quốc gia không phải lúc nào cũng xảy ra (dù có khả năng xảy ra cao hơn là giữa những doanh nghiệp từ các quốc gia khác nhau). Các doanh nghiệp trong một tổ hợp quốc gia có những lợi ích kinh tế khác nhau, đôi khi là mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, khách hàng và nhà cung cấp có mâu thuẫn về giá bán và sự phân chia lợi nhuận. Điều này có thể dẫn đến sự hạn chế dòng thông tin giữa họ bởi vì mong muốn giữ bản quyền thông tin [15]. Việc dòng thông tin thông suốt có thể đem lại lợi ích cho tất cả các doanh nghiệp bản địa trong cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài mà không hoàn toàn làm giảm những mối lo ngại về vị thế mặc cả tương đối.

Chúng tôi đã quan sát thấy những khác biệt lớn giữa các quốc gia cũng như giữa các ngành công nghiệp trong các quốc gia về việc tổ hợp đã hoạt động như thế nào, kết quả ra sao. Các quốc gia giành được lợi thế quốc gia quan trọng khi những đặc trưng quốc gia hỗ trợ cho sự trao đổi trong tổ hợp. Sự tồn tại của việc trao đổi đặc biệt hiệu quả trong một ngành công nghiệp hay một khu vực, chẳng hạn như ngành công nghiệp khai mỏ và thiết bị khai mỏ của Thụy Điển là dự báo của thành công quốc gia bền vững.

Các cơ chế tạo điều kiện cho sự trao đổi trong các tổ hợp là những điều kiện giúp cho thông tin lan tỏa dễ dàng hơn, hoặc những điều kiện giải phóng thông tin cũng như tạo điều kiện cho sự điều phối bằng cách tạo ra sự tin tưởng và làm giảm những khác biệt về lợi ích kinh tế giữa các doanh nghiệp liên kết theo chiều ngang hoặc chiều dọc [16]. Sau đây là một số ví dụ:

15. Một phần của vấn đề là điều mà các nhà kinh tế gọi là "thông tin nén" hay thông tin bị ngăn cản sự lan truyền sang một thực thể khác bởi vì người nắm giữ thông tin không có cách nào thuyết phục thực thể khác đó rằng thông tin này là có giá trị khi chưa tiết lộ nó.

16. Những điều này làm giảm bớt những khó khăn giao dịch theo cách nói của Williamson (1975, 1985).

Những điều kiện giúp cho dòng chảy thông tin

- Quan hệ cá nhân do học cùng lớp, cùng quân ngũ
- Liên kết thông qua cộng đồng khoa học hoặc hiệp hội nghề nghiệp
- Liên kết cộng đồng do sự gần gũi về địa lý
- Các hiệp hội thương mại xung quanh các tổ hợp
- Những tiêu chuẩn hành vi, chẳng hạn như niềm tin vào sự nối tiếp và dài hạn của các mối quan hệ.

Những điều kiện tạo ra sự đồng điệu hay tương thích về mục tiêu trong các tổ hợp [17]

- Liên kết gia đình hoặc tương tự gia đình giữa các doanh nghiệp
- Đồng sở hữu trong một nhóm công nghiệp
- Sở hữu một phần cổ phần
- Các giám đốc làm việc chéo lẫn nhau
- Chủ nghĩa yêu nước

Nhật Bản cung cấp một ví dụ thú vị về các tổ hợp hoạt động tốt (xem Chương 8). Hoạt động của các tổ hợp Nhật Bản được khuyến khích bởi hàng loạt những bối cảnh. Rõ nhất là các nhóm công ty lớn, hay keiretsu, là những nhóm lỏng lẻo các doanh nghiệp có liên kết cổ phần, tàn dư của những tập đoàn công nghiệp chặt chẽ hơn trước Chiến tranh Thế giới thứ 2. Ở trung tâm của mỗi nhóm là một ngân hàng lớn, chẳng hạn như ngân hàng Sumitomo hoặc ngân hàng Mitsubishi.

Người ta cho rằng những nhóm này có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định và rằng các doanh nghiệp trong nhóm cung cấp những thị trường được bảo đảm cho nhau. Nhưng trong thực tế, nhóm (hay ngân hàng mẹ) có ảnh hưởng tương đối nhỏ lên các quyết định chiến lược, hoặc thậm chí chiến thuật. Nhưng những mối liên kết nhóm lại quan trọng, chủ yếu do vai trò của chúng đối với sự vận hành của các tổ hợp. Các công ty tư vấn lẫn nhau và làm việc tốt với nhau bởi vì mối quan hệ "đặc biệt" của họ. Họ hợp tác phát triển công nghệ và gửi tín hiệu rõ ràng cho nhau về nhu cầu thị trường. Chẳng hạn trong ngành cáp quang, tập đoàn NEC và Sumitomo Cable (cả hai đều thuộc nhóm công ty Sumitomo) đã làm việc gần gũi với nhau trong nhiều năm liền để phát triển công nghệ cáp quang. NEC chuyên sâu về điện tử còn

17. Những điều này cũng khuyến khích trao đổi thông tin nhiều hơn.

Sumitomo Cable chuyên sâu về sợi quang và cáp – một ngành công nghiệp với nguồn lợi thế cạnh tranh rất khác [18]. Sự nổi lên của hiện tượng đa dạng hóa sang các ngành liên quan thông qua phát triển nội bộ của các công ty Nhật cũng dẫn đến sự hiện diện của hàng loạt đơn vị kinh doanh cạnh tranh trong các ngành công nghiệp liên kết theo chiều dọc và chiều ngang trong cùng một doanh nghiệp đơn lẻ. Bởi vì chúng là các doanh nghiệp khởi nghiệp chứ không phải do mua lại, trao đổi thông tin và kỹ năng giữa các đơn vị đó cực kỳ linh động.

Những cơ chế hỗ trợ quan trọng khác trong các tổ hợp cũng tồn tại ở Nhật. Một cơ chế là việc các doanh nghiệp lớn của Nhật đôi khi nắm một phần cổ phần của các nhà cung cấp của họ. Một cơ chế khác là sự gần gũi địa lý giữa các doanh nghiệp. Sự trao đổi trong các tổ hợp cũng được thúc đẩy nhờ các mối quan hệ cá nhân. Người Nhật phát triển các mối quan hệ suốt đời với nhau giữa bạn học và họ thường xuyên gặp gỡ trong hàng thập kỷ. Điều này tạo ra mạng lưới trao đổi giữa các doanh nghiệp liên quan. Các hiệp hội thương mại của Nhật cũng cung cấp cơ chế trao đổi thông tin và kỹ thuật, thường được hợp pháp hóa bởi sự tài trợ của chính phủ. Các hiệp hội thương mại thường xoay quanh một nhóm các ngành công nghiệp liên quan và các ngành cung cấp cho họ.

Các tổ hợp Nhật Bản cũng minh họa một điểm quan trọng khác. Cùng thời gian mà các cơ chế trên thúc đẩy trao đổi giữa các ngành công nghiệp liên quan, cạnh tranh trong từng ngành công nghiệp riêng biệt vẫn rất gay gắt. Sự mặc cả gắt gao cũng xảy ra giữa người mua và nhà cung cấp, kết quả của sự tồn tại với số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh trong hầu hết các ngành và áp lực cạnh tranh mà họ phải đối mặt.

Ở Ý, có những cơ chế hoàn toàn khác nhưng cũng thường có hiệu quả y như vậy nằm sau sự vận động của các tổ hợp. Cơ chế quan trọng nhất là các mối liên kết gia đình hoặc tương tự gia đình, điều thường liên kết các doanh nghiệp với nhau. Các ngành công nghiệp của Ý cũng thường đặc biệt tập trung về địa lý. Nhiều ngành công nghiệp tập trung ở một hoặc hai thành phố. Các tổ hợp kiểu Thụy Sĩ lại vận hành theo những cách khác. Chẳng hạn, nghĩa vụ quân sự bắt buộc là một cơ chế tạo

18. Các nhóm lớn cũng hiện diện ở các nước như Bỉ và Pháp, nhưng thu được ít lợi ích về lợi thế cạnh tranh bởi vì chúng chủ yếu là các công ty nắm giữ về tài chính.

mạng lưới quan hệ. Ở Thụy Điển, các tập đoàn tài chính và việc làm giám đốc chéo nhau là những cơ chế nổi bật. Ở Đức, các ngân hàng lớn đóng vai trò tương tự.

Các cơ chế tạo điều kiện cho trao đổi trong các tổ hợp nói chung mạnh mẽ nhất ở Nhật, Thụy Điển, và Ý và nói chung yếu nhất ở Anh và Mỹ (xem Chương 7, 8 và 9) [19]. Nhưng chúng ta không thể tổng quát hóa thành mọi ngành công nghiệp trong một quốc gia và hiểu biết về lợi thế quốc gia đòi hỏi cái nhìn sâu vào từng khu vực riêng. Chẳng hạn, thật thú vị khi ở Mỹ, các tổ hợp dường như hoạt động tốt nhất trong ngành y tế và máy tính. Ở đây, liên kết khoa học thường giúp vượt qua sự dè dặt của các lãnh đạo ở Mỹ đối với trao đổi. Những khu vực này bao gồm một số trong những ngành công nghiệp thành công quốc tế nhất ở Mỹ.

VAI TRÒ CỦA SỰ TẬP TRUNG VỀ ĐỊA LÝ

Các đối thủ cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp thành công quốc tế và thường là toàn bộ các tổ hợp ngành công nghiệp thường tập trung tại chỉ một thành phố hoặc khu vực trong một quốc gia. Phần lớn các nhà sản xuất quần áo len của Ý, chẳng hạn, tập trung ở hai thành phố. Trong khi sự tập trung địa lý của các ngành công nghiệp Ý được thừa nhận rộng rãi, điều ít được hiểu hơn là làm thế nào mà hiện tượng đó lại phổ biến[20]. Các nhà đấu giá của Anh chỉ tập trung ở vài khu ở London. Basel là quê hương của cả ba người khổng lồ dược phẩm của Thụy Sĩ. Các nhà sản xuất cối xay gió Đan Mạch đều tập trung ở Herning. Ở Mỹ, nhiều công ty quảng cáo hàng đầu tập trung ở đại lộ Madison ở New York. Các nhà sản xuất máy tính loại lớn Control Data, Cray Research, Buroughs (giờ là một phần của Unisys) và Honeywell đều đặt trụ sở tại Minneapolis, Minnesota. Các công ty dược phẩm và liên quan như Merck, SmithKline, America Cyanamid, Squibb, Becton-Dickinson và C. R. Bard đặt ở khu vực New Jersey/Philadelphia. Các nhà sản xuất máy bay

19. Công trình thú vị của Lars Gunnar Mattsson (1987) về "mạng lưới" liên quan đến các doanh nghiệp độc lập là một sự phản ánh sự trao đổi trong các tổ hợp. Do ông làm việc ở Thụy Điển, có lẽ không có gì ngạc nhiên khi ông chú ý tới những vấn đề này.

20. Sabel, một sinh viên của ngành công nghiệp Ý, đã nêu bật tầm quan trọng của "các vùng công nghiệp" khu vực hóa và lập luận về tầm quan trọng tăng lên của chúng dựa trên tính kinh tế nhờ quy mô giảm dần. Xem Sabel (1987) và Piore & Sabel (1983).

tập trung ở Wichita, Kansas còn các nhà sản xuất máy tính nhỏ đặt ở Boston.

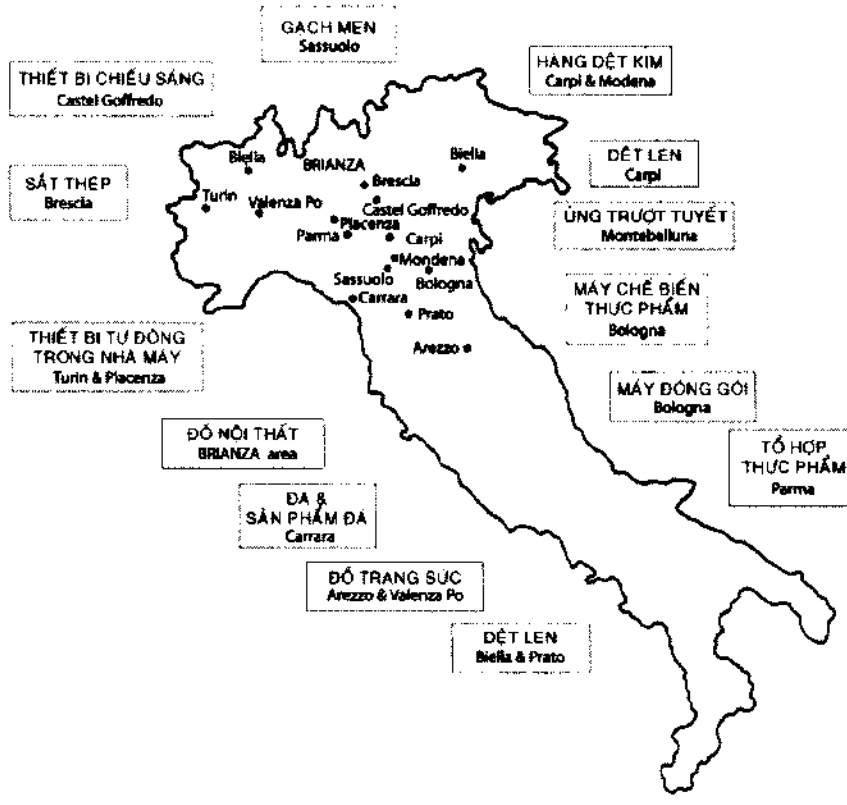
Hình 4-6 và 4-7 là bản đồ của Ý và Đức, minh họa một số ngành công nghiệp được nhóm xung quanh một hoặc một vài khu vực địa lý nhỏ. Sự tập trung của các đối thủ cạnh tranh nội địa thường được bao quanh bởi các nhà cung cấp và được đặt ở những khu vực có sự tập trung của các khách hàng lớn và đặc biệt khó tính. Thành phố hay khu vực đó trở thành môi trường riêng cho cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Dòng thông tin, tính minh bạch và sự củng cố lẫn nhau trong một địa bàn như vậy làm cho quan sát tinh tường của Alfred Marshall cho rằng ở một số địa điểm, một ngành công nghiệp "thăng hoa" và tràn ngập không khí trở nên có ý nghĩa [21]. Mặc dù không phải tất cả các ngành công nghiệp đều như vậy, sự gần gũi địa lý của các đối thủ đẳng cấp thế giới là phổ biến ở các quốc gia đem lại những hiểu biết quan trọng về quá trình cạnh tranh [22].

Sự tập trung địa lý của các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp thành công quốc tế thường xảy ra do sự ảnh hưởng của những nhân tố tác động riêng lẻ trong "hình thoi" và sự tự củng cố lẫn nhau giữa chúng được nâng lên nhờ sự gần gũi về địa lý trong một quốc gia. Sự tập trung của các đối thủ cạnh tranh, khách hàng và nhà cung cấp sẽ thúc đẩy hiệu quả và chuyên môn hóa [23]. Tuy nhiên, quan trọng hơn là sự ảnh hưởng của sự tập trung địa lý lên sự cải tiến và đổi mới. Các đối thủ

21. Xem Marshall ([1890] 1920).

22. Sự gần gũi về địa lý của các đối thủ cạnh tranh đặt ra những câu hỏi thú vị về việc liệu một thành phố hay một khu vực, thay vì một quốc gia, là đơn vị phân tích phù hợp. Có sự khác nhau lớn về sự thịnh vượng kinh tế giữa các khu vực trong cùng một quốc gia và những khu vực giàu tài nguyên đang suy thoái so với những khu vực nghèo tài nguyên. Tôi sẽ khám phá thêm chủ đề này sau.

23. Truyền thống lâu dài trong những nghiên cứu về lý thuyết địa điểm và địa lý kinh tế bao gồm những điểm tương đồng hữu ích. Weber (1929) đưa ra một lý thuyết trong đó mục tiêu của địa điểm công nghiệp là tối thiểu hóa tổng chi phí, bao gồm chi phí vận tải. Losch (1954) phát triển một mô hình trong đó những tính toán về cung cầu theo không gian quyết định địa điểm tối ưu. Các nhà địa lý kinh tế xác định những "tổ hợp kinh tế" của các nhà máy tập trung trong một khu vực, nhấn mạnh đến lợi thế kinh tế nhờ chuyên môn hóa. Xem OSullivan (1981) và Lloyd and Dicken (1977).
Những nghiên cứu có liên quan về phát triển vùng trong các ngành công nghiệp công nghệ cao cũng có nhiều kiến thức hữu ích. Hiện tượng thung lũng Silicon được quan tâm tìm hiểu đặc biệt. Xem, chẳng hạn, Hall and Markusen (1985).
Lý thuyết của tôi coi sự tập trung về địa lý như một phần của một quá trình tổng quát hơn mà nhờ đó lợi thế được hình thành và duy trì. Trong khi địa lý kinh tế không được coi là một nội dung cơ bản trong kinh tế học, nghiên cứu của tôi gợi ý rằng nó phải được coi là một nội dung cơ bản. Luận văn tiến sĩ của Enright (1990) xem xét kỹ hiện tượng tập trung về địa lý thông qua mô hình hóa lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm.



Hình 4-6: Sự tập trung theo địa lý ở các ngành công nghiệp chọn lọc của Ý

nằm ở gần nhau sẽ có xu hướng trở thành những đối thủ cạnh tranh đầy cảm xúc và ghen tị lẫn nhau. Các trường đại học đặt ở gần nhóm các đối thủ cạnh tranh dễ có khả năng gây chú ý cho ngành công nghiệp, coi nó là quan trọng và phản ứng theo đó. Đến lượt mình, các đối thủ cạnh tranh dễ có khả năng tài trợ và hỗ trợ hoạt động của trường đại học địa phương. Các nhà cung cấp ở gần cũng sẽ có vị thế tốt để trao đổi thường xuyên và hợp tác với những nỗ lực nghiên cứu và phát triển trong ngành. Những khách hàng khó tính ở gần tạo ra những khả năng tốt nhất để lan truyền thông tin, tham gia những trao đổi về nhu



Hình 4-7: Sự tập trung theo địa lý ở các ngành công nghiệp chọn lọc của Đức

cầu và công nghệ mới nổi [24] và đòi hỏi dịch vụ và sản phẩm vượt trội. Sự tập trung địa lý của một ngành công nghiệp có vai trò như một thỏi nam châm mạnh mẽ để thu hút nhân tài và các yếu tố sản xuất khác đến với nó. Lập luận tương tự cũng áp dụng cho các nhân tố quyết định khác.

Sự tập trung địa lý cũng được khuyến khích bởi quá trình gia nhập mà tôi đã mô tả. Các công ty được thành lập do nhân

24. Sự gần gũi về địa lý cũng có hiệu ứng danh tiếng quan trọng ngăn cản các hành vi cơ hội. Điều này tạo điều kiện cho trao đổi theo chiều dọc trong tổ hợp (xem Enright 1990. Lundvall (1985, 1988) nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa người sử dụng và nhà cung cấp trong một khu vực hay một nước có vai trò quan trọng đối với đổi mới công nghệ.

viên tách ra có xu hướng ở gần công ty cũ bởi vì các nhà sáng lập không chỉ sống tại đó mà còn có các mối quan hệ đã thiết lập ở đó. Gia nhập từ nhà cung cấp, khách hàng và các ngành liên quan cũng thường xảy ra ở cùng địa phương.

Sự gần gũi địa lý làm tăng sự tập trung thông tin và do đó làm tăng khả năng thông tin được chú ý và dựa vào để hành động. Sự gần gũi làm tăng tốc độ lan truyền thông tin trong ngành công nghiệp quốc gia và tăng tốc độ lan truyền sáng kiến. Cùng lúc đó, nó có xu hướng hạn chế sự lan tỏa của thông tin ra ngoài bởi vì lan truyền xảy ra theo các cách (như nói chuyện trực tiếp mặt đối mặt) làm cho sự rò rỉ chỉ diễn ra chậm chạp. Sự gần gũi làm tăng sự minh bạch trong hành vi của đối thủ, của áp lực phải đuổi kịp đối thủ, và khả năng niềm tự hào địa phương kết hợp với những động cơ kinh tế thúc đẩy hành vi của các doanh nghiệp. Quá trình tổ hợp hóa và sự trao đổi giữa các ngành công nghiệp trong tổ hợp cũng vận hành tốt nhất khi các ngành có liên quan tập trung về địa lý [25]. Sự gần gũi sớm làm lộ rõ những mất cân đối, nhu cầu và những hạn chế trong tổ hợp để giải quyết hoặc khai thác. Do đó, sự gần gũi nâng các ảnh hưởng riêng rẽ trong hình thoi lên thành một hệ thống thực sự.

Tuy nhiên, sự tập trung địa lý cũng kèm theo một số rủi ro dài hạn, đặc biệt khi hầu hết khách hàng, nhà cung cấp, và các đối thủ cạnh tranh không hoạt động trên phạm vi quốc tế. Tôi sẽ trở lại những vấn đề này ở phần sau.

LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC THÀNH PHỐ VÀ KHU VỰC

Tầm quan trọng của sự tập trung địa lý đặt ra những câu hỏi thú vị về việc liệu một quốc gia có phải là đơn vị phân tích phù hợp. Những điều kiện làm nền tảng cho cạnh tranh thực tế thường được địa phương hóa trong một quốc gia, mặc dù ở những địa điểm khác nhau cho những ngành công nghiệp khác nhau. Thực tế, lý do tại sao một thành phố hay khu vực nhất định thành công trong một ngành công nghiệp cũng được lý giải bằng chính những nhân tố trong "hình thoi", chẳng hạn, đó là nơi tập trung những khách hàng khó tính nhất, nơi sở hữu những cơ chế tạo yếu tố sản xuất riêng có và nơi có nền tảng ngành cung cấp địa

25. Những lập luận này cũng giúp giải thích tại sao ngoại ứng lại lớn nhất ở trong một quốc gia (hay khu vực trong quốc gia) chứ không phải xuyên quốc gia.

phương [26]. Lý thuyết hình thoi có thể mở rộng để giải thích tại sao một số thành phố hoặc khu vực thành công hơn những nơi khác. Chẳng hạn, khu vực London đang tăng trưởng mạnh ở Vương quốc Anh là do nó có nhu cầu cao cấp với nhiều hàng hóa và dịch vụ, do tổ hợp các ngành công nghiệp phụ trợ và sẵn có của đội ngũ lao động kỹ thuật cao.

Những hiệu ứng mang tính địa phương rất mạnh mẽ ngay cả khi sự khác biệt về văn hóa, chính trị hay chi phí giữa các địa phương là nhỏ. Một ví dụ điển hình là Mỹ. Sự tập trung của các ngành công nghiệp ở Mỹ tồn tại mặc dù ngôn ngữ, văn hóa và luật pháp tương đồng, giao thông và liên lạc mở và hiệu quả, có đồng tiền chung và thị trường vốn và hầu như không có rào cản thương mại bên trong.

Nhưng các quốc gia vẫn quan trọng. Nhiều nhân tố quyết định lợi thế là tương đồng trong nước hơn là giữa các nước. Chính sách chính phủ (như chính sách và qui định thuế), luật pháp, điều kiện thị trường tài chính, chi phí yếu tố sản xuất và nhiều đặc trưng khác là giống nhau trong biên giới quốc gia. Các giá trị và chuẩn mực xã hội, chính trị cũng gắn với các quốc gia và chậm thay đổi. Nhưng chính sự kết hợp giữa các điều kiện quốc gia và điều kiện địa phương là thứ nuôi dưỡng lợi thế cạnh tranh. Chỉ riêng chính sách quốc gia là không đủ. Chính quyền địa phương có thể đóng vai trò nổi bật trong thành công công nghiệp.

Thực tế, chi phí giao thông liên lạc giảm và giảm những rào cản đối với thương mại và cạnh tranh quốc tế đã làm cho vai trò của những lợi thế địa lý đối với đổi mới trong ngành; thậm chí còn quan trọng hơn bởi vì các doanh nghiệp với lợi thế cạnh tranh thực sự sẽ thâm nhập thị trường khác dễ hơn. Trong khi các yếu tố sản xuất cổ điển ngày càng dễ tiếp cận nhờ toàn cầu hóa, lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tiên tiến ngày càng được quyết định bởi khác biệt về kiến thức, kỹ năng và tốc độ đổi mới, cái phụ thuộc vào trình độ lao động và tập quán của tổ chức. Quá trình đào tạo kỹ năng và những ảnh hưởng quan trọng lên tốc độ cải tiến và đổi mới là có tính địa phương. Nghịch

26. Công trình của Jacob (1984) nêu bật vai trò quan trọng của các thành phố trong phát triển kinh tế. Các thành phố hay các vùng thường là đầu tàu cạnh tranh của một ngành công nghiệp. Tôi đã miêu tả thành phố với tư cách là địa điểm của một ngành công nghiệp trở thành một phần của quá trình cạnh tranh như thế nào. Thương mại giữa một thành phố hay một vùng và các thành phố hay vùng khác trong một nước đóng vai trò tương tự như thương mại quốc tế trong việc ảnh hưởng đến năng suất địa phương.

lý làm sao, cạnh tranh càng toàn cầu hóa càng làm cho vai trò của trụ sở chính quan trọng hơn, chứ không kém đi.

Thêm nữa, trường hợp nước Mỹ gợi ý rằng, sự trao đổi văn hóa giữa các nước không chiến thắng được sự khác biệt giữa chúng, thứ làm nền tảng cho lợi thế cạnh tranh. Những nỗ lực hợp nhất của châu Âu đang đặt ra những câu hỏi liệu ảnh hưởng của quốc gia có giảm đi. Thay vào đó, thương mại tự do sẽ làm cho vai trò quốc gia quan trọng hơn. Trong khi vùng địa lý có lợi thế cạnh tranh đôi khi có thể bao gồm nhiều khu vực xuyên biên giới quốc gia, chẳng hạn như khu vực bao gồm miền nam nước Đức và vùng nói tiếng Đức của Thụy Sĩ, châu Âu khó có thể trở thành một "quốc gia" dưới góc nhìn cạnh tranh. Sự khác biệt giữa các quốc gia về nhu cầu, sự sản sinh yếu tố sản xuất và các nhân tố quyết định khác sẽ vẫn tồn tại và cạnh tranh trong các nước sẽ vẫn sống động.

NGUỒN GỐC VÀ SỰ VẬN ĐỘNG CỦA MỘT NGÀNH CÔNG NGHIỆP CÓ TÍNH CẠNH TRANH

Mặc dù lợi thế quốc gia bền vững trong một ngành là sự phản ánh một "hình thoi" vận động tốt, hiếm khi có được cả hệ thống hình thoi ngay từ đầu. Lợi thế trong một nhân tố quyết định thường tạo ra động lực ban đầu cho sự hình thành ngành công nghiệp của một quốc gia, thường là không phải xung quanh một doanh nghiệp. Đôi khi, sự tình cờ lại có vai trò. Một khi đã khởi động, một quá trình vận động diễn ra trong đó các đối thủ cạnh tranh bị hút vào, các nhân tố quyết định khác trở nên quan trọng và lợi thế được tích lũy, miễn là có tiềm năng.

Trong thực tế, sự hình thành của một ngành công nghiệp địa phương thường được khởi động bởi một trong ba nhân tố quyết định. Lợi thế đầu tiên về yếu tố sản xuất thường cung cấp hạt giống cho một ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế hoặc một ngành công nghiệp tiền bối trong tổ hợp. Ngành công nghiệp thép chuyên dụng của Thụy Điển nảy sinh ban đầu từ nguồn sắt quặng ít phốt pho ở nước này. Sự sẵn có của các yếu tố sản xuất, đặc biệt là các yếu tố sản xuất tự nhiên, là thứ hấp dẫn sự chú ý ban đầu đến một ngành.

Trong những ngành tiên tiến hơn, những đối thủ cạnh tranh đầu tiên có thể ra đời từ những cơ chế tạo yếu tố sản xuất chuyên

sâu. Các nhân viên được đào tạo trong những lĩnh vực cụ thể sẽ áp dụng kiến thức và kỹ năng của họ để gia nhập một ngành công nghiệp có nhu cầu thực tế hoặc nhu cầu tiềm năng ở trong nước. Nghiên cứu của trường đại học sẽ đem lại những ý tưởng hứa hẹn tạo cơ sở cho một công ty hoặc hơn. Sự hiện diện của công ty nước ngoài hoạt động ở một nước có thể dẫn đến việc lập ra các doanh nghiệp của công dân nước đó tách ra từ công ty này, những người đã thu nhận được kiến thức chuyên môn từ ngành công nghiệp. Đôi khi, tập hợp các yếu tố sản xuất đặc biệt riêng có sẽ dẫn đến sự gia nhập các ngành công nghiệp ngay cả khi hầu hết nhu cầu đến từ thị trường quốc tế. Chẳng hạn ở Đan Mạch, một giáo sư hóa lý đã đào tạo một nhóm sinh viên, những người bắt đầu tìm kiếm những lĩnh vực để áp dụng kỹ năng của họ. Kết quả là Haldor Topsoe, một nhà cung cấp hàng đầu về chất xúc tác sử dụng trong công nghiệp dầu mỏ và hóa chất đã ra đời dù đã có rất ít (và hiện thời vẫn rất ít) nhu cầu ở Đan Mạch.

Những hạt giống của các ngành công nghiệp cạnh tranh cũng tìm thấy trong các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan. Ngành công nghiệp ủng trượt tuyết của Ý sinh ra từ ngành công nghiệp nội địa sản xuất giày leo núi trên những vùng núi Đông Bắc Ý. Ngành công nghiệp tự động hóa xí nghiệp của Ý sinh ra từ ngành công nghiệp dụng cụ máy móc. Ngành xe nâng của Nhật sinh ra trực tiếp từ ngành xe tải. Những kẻ gia nhập ban đầu có thể là các doanh nghiệp từ các ngành cung cấp hoặc liên quan hoặc những doanh nghiệp khởi nghiệp mới từ những nhân viên tách ra của những ngành này.

Những điều kiện cầu cung cấp một nền tảng chung nữa cho một ngành công nghiệp cạnh tranh. Nhu cầu bản địa lớn hoặc khác biệt kích thích sự ra đời của các doanh nghiệp địa phương. Các thiết bị điều hòa không khí được phát triển do điều kiện thời tiết nóng và ẩm ở miền đông nước Mỹ vào đầu thế kỷ 19, vào thời kỳ mà sự thịnh vượng của Mỹ làm cho những máy điều hòa xa xỉ trở thành trong tầm tay của người mua hơn ở những vùng ấm áp khác. Những nhà sản xuất thiết bị khai thác đá cứng sinh ra ở Thụy Điển để phục vụ nhu cầu của các công ty khai mỏ khai phá (mặc dù rất khó đào) những vỉa quặng ở Thụy Điển. Siêu máy tính phát triển ban đầu ở Mỹ vì nhu cầu đặc biệt với sức mạnh máy tính trong quốc phòng của chính phủ và trong các chương trình khoa học.

Ở những quốc gia đang phát triển, nguồn gốc của các ngành

công nghiệp cạnh tranh nhất là các điều kiện yếu tố sản xuất hoặc nhu cầu trong nước đặc biệt lớn. Ở những quốc gia tiên tiến hơn, có nhiều nguồn gốc hình thành các ngành công nghiệp. Các ngành mới thường sinh ra từ những ngành phụ trợ và liên quan hay từ phòng thí nghiệm ở trường đại học hoặc các trường chuyên môn. Sự kích thích cầu đối với những ngành mới thường phản ánh nhu cầu sớm, phân mảnh hoặc khó tính đặc biệt hơn là số lượng cầu giản đơn.

Một cách khác, một công ty ban đầu có thể sinh ra ở quốc gia nào đó một cách tình cờ. Một nhà doanh nghiệp có thể có những ý tưởng phần nhiều là may mắn, không liên quan gì đến lượng yếu tố sản xuất hay các ngành công nghiệp liên quan. Hay việc một nhà khoa học tạo ra một bước đột phá có thể xảy ra ở nhiều quốc gia. Những ví dụ như thế đã xuất hiện trong nghiên cứu của chúng tôi nhưng thường thì nguồn gốc của một ngành công nghiệp có thể truy từ một trong các nhân tố quyết định. Như tôi đã bàn trước đó, phần lớn phát minh hay sự hình thành doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng bởi "hình thoi".

Khả năng một hạt giống ban đầu từ bất kỳ nguồn nào phát triển thành một ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh trong một quốc gia phụ thuộc vào việc liệu những lợi thế trong các nhân tố quyết định khác đã có hoặc có thể được tạo ra hay chưa. Để vượt qua giai đoạn đầu hình thành ngành công nghiệp, cạnh tranh nội địa luôn là cần thiết. Việc tách ra làm công ty riêng của nhân viên và/hoặc sự gia nhập từ những ngành công nghiệp liên quan theo chiều ngang hoặc chiều dọc, biến ngành công nghiệp non trẻ trở thành một ngành với tiềm năng quốc tế. Cạnh tranh thúc đẩy các doanh nghiệp vươn xa khỏi những lợi thế ban đầu giúp hình thành nền công nghiệp và bắt đầu quá trình nâng cấp.

Để duy trì lợi thế, nền tảng lợi thế của quốc gia trong ngành phải được mở rộng và tích lũy, đặc biệt khi lợi thế ban đầu là các yếu tố sản xuất cơ bản. Tôi đã mô tả cách các nhân tố quyết định củng cố lẫn nhau và cách mở rộng các lợi thế của chúng. Việc thiếu một nhân tố quyết định, đáng chú ý nhất là thiếu cạnh tranh nội địa hoặc thiếu công nhân lành nghề hay hiểu biết công nghệ sẽ cản trở quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Ngành công nghiệp đầy hứa hẹn sẽ không đạt được mức tiềm năng của nó.

Lợi thế cạnh tranh bền vững có thể xuất hiện nhanh chóng nếu một quốc gia sở hữu những lợi thế trong nhiều nhân tố

quyết định ngay từ đầu hoặc nhanh chóng phát triển chúng. Chẳng hạn, trong ngành máy fax, Nhật Bản có những điều kiện cầu đặc thù và một nhóm các công ty đã tồn tại vững chắc cạnh tranh nhau trong những ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan. Đặc biệt nếu một quốc gia bắt đầu từ chỉ những lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản, tuy vậy, con đường đến với lợi thế cạnh tranh bền vững có thể dài hơn. Các doanh nghiệp của quốc gia này phải có được công nghệ, tài sản và mạng lưới toàn cầu để cạnh tranh với những lợi thế bậc cao hơn và trong những phân đoạn tiên tiến.

Chẳng hạn trong ngành xe hơi, Nhật Bản bắt đầu xuất khẩu vào những năm 1950 nhưng chỉ đạt được sự nổi bật quốc tế vào cuối những năm 1970. Thành công ban đầu do chi phí lao động thấp và thép rẻ, nhu cầu trong nước làm cho các doanh nghiệp Nhật tập trung vào các loại xe nhỏ (một phân đoạn mà hầu hết các đối thủ nước ngoài không thèm chú ý), một sự nhấn mạnh vào triết lý "vừa vặn và hoàn thiện" để thỏa mãn các khách hàng Nhật Bản, những người cực kỳ nhạy cảm với vẻ bề ngoài, lỗi bề mặt và chất lượng vận hành ban đầu. Sự gia nhập ngành liên tiếp đem lại kết quả là cạnh tranh nội địa mạnh mẽ trong những năm 1960. Các công ty xe hơi Nhật Bản sau đó đã đạt được đẳng cấp quốc tế trong công nghệ, được thúc đẩy bởi chi phí lao động tăng lên và sự thiếu lao động. Họ cũng khuyến khích sự hình thành và ngày càng tinh vi của các nhà cung cấp phụ tùng Nhật Bản, đặt trụ sở ở gần các xưởng lắp ráp của họ. Gần đây hơn, các nhà sản xuất xe hơi Nhật đã trở thành những người sáng tạo sản phẩm và cung cấp ngày càng nhiều dòng sản phẩm có đặc trưng riêng. Khi các nguồn lợi thế trong quốc gia được mở rộng, tính nhân quả thường trở nên mờ đi khi các nhân tố quyết định củng cố lẫn nhau.

Khi những lợi thế được phát triển trong nhiều phần của "hình thoi" và đặc biệt là khi sự củng cố lẫn nhau bên trong "hình thoi" bắt đầu diễn ra và tích lũy, một ngành công nghiệp quốc gia có thể đạt được tốc độ cải tiến và đổi mới ngoạn mục trong nhiều năm hay thậm chí nhiều thập kỷ. Các nhân viên tách ra làm riêng và mở ra những phân đoạn công nghiệp mới. Các nhà cung cấp phát triển năng lực và nguồn lực cho phép cải tiến nhanh chóng công nghệ sản xuất của các doanh nghiệp hơn bản thân họ có thể. Khách hàng với độ khó tính ngày càng cao mở ra những ngách sản phẩm mới. Quá trình nâng cấp nhanh

chóng tiếp tục cho đến khi khả năng sử dụng những công nghệ cơ bản sẵn có trở nên cạn kiệt hoặc khi những hạn chế đối với sự năng động của ngành nảy sinh, những hạn chế nhiều lần được tạo ra từ trong chính ngành công nghiệp.

Các quốc gia thường giành lợi thế ban đầu trong một ngành ở một hoặc hai phân đoạn như trường hợp ngành xe hơi Nhật Bản minh họa. Nếu một lợi thế yếu tố sản xuất ban đầu kích thích sự hình thành ngành thì phân đoạn ban đầu thường là phân đoạn nhạy cảm giá. Nâng cấp lợi thế cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp cạnh tranh trên những phân đoạn cao cấp hơn. Khả năng làm điều đó phụ thuộc vào việc mở rộng nền tảng lợi thế quốc gia để bao gồm những yếu tố như lợi thế nhu cầu, sự hiện diện của các ngành công nghiệp cung cấp và liên quan tinh vi và sự phát triển của các cơ chế tạo yếu tố sản xuất chuyên sâu. Mỉa mai thay, thành công trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh thường đòi hỏi những doanh nghiệp địa phương làm suy yếu nền tảng ban đầu của thành công của họ trong quá trình nâng cấp. Chỉ có cạnh tranh nội địa gay gắt (hoặc đe dọa gia nhập) mới có thể gây áp lực thực hiện điều này.

Sự mất mát vị thế cạnh tranh trong một vài phân đoạn của ngành thường là dấu hiệu của sự nâng cấp lành mạnh. Nhu cầu vượt qua những bất lợi yếu tố sản xuất sẽ thúc đẩy các doanh nghiệp ra khỏi các phân đoạn chuẩn hóa, công nghệ thấp và nhạy cảm giá qua thời gian. Những bất lợi về chi phí yếu tố sản xuất cũng ảnh hưởng đến hướng cải tiến và đổi mới. Việc dịch chuyển những công nghệ cao hơn, mới hơn và các phân đoạn cao cấp hơn qua thời gian có nghĩa là quá trình đổi mới đang diễn ra. Ngược lại, sự mất mát vị thế cạnh tranh trong những phân đoạn mới và cao cấp, điều đã xảy ra trong nhiều ngành của Mỹ như công cụ máy và gốm sứ, là một mối lo ngại nghiêm trọng.

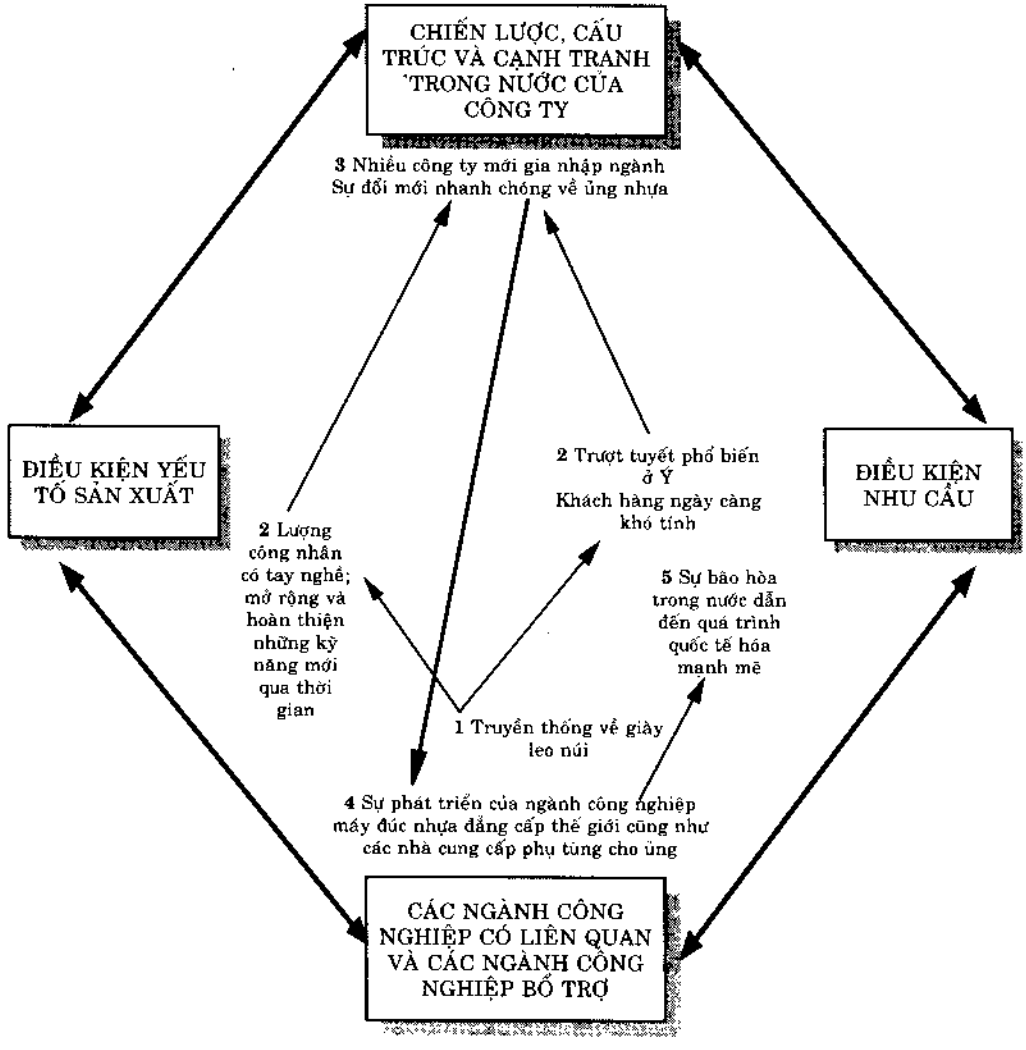
Sự tình cờ cũng tham gia vào việc giúp tăng tốc quá trình một ngành công nghiệp nâng cấp và thâm nhập vào thị trường thế giới. Một sự kiện tình cờ, chẳng hạn như một sự tăng nhu cầu đột biến, một sự thay đổi giá đầu vào hay một sự chuyển dịch công nghệ lớn tạo ra một sự đứt gãy xóa bỏ những lợi thế của các công ty đi đầu truyền thống và cho phép các doanh nghiệp của một quốc gia vượt lên. Chẳng hạn, các nhà sản xuất TV của Nhật đã mở rộng quy mô nhờ nhu cầu bùng nổ và sự thiếu công suất của các nhà sản xuất TV màu của Mỹ để có chỗ đứng trên thị trường Mỹ.

Điều rõ ràng từ thảo luận này là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh của một quốc gia trong một ngành công nghiệp có thể xoay quanh "hình thoi" khi ngành này phát triển, chuyển dịch và thường là tích lũy. Hình 4-8 minh họa quá trình này trong ngành ủng trượt tuyết của Ý. Ủng trượt tuyết ban đầu được làm bằng da. Ngành công nghiệp ủng trượt tuyết của Ý phát triển từ ngành sản xuất giày leo núi ở địa phương. Nhu cầu tăng lên trong nước Ý trong thời kỳ bùng nổ sau chiến tranh đã tạo ra động lực cho ngành này phát triển. Thế vận hội mùa đông năm 1956 ở Cortina, Ý tạo ra một sự kích cầu mạnh. Vì đã sẵn có một lực lượng lao động có kỹ năng về giày dép và có điều kiện thuận lợi ở Ý để khởi nghiệp doanh nghiệp gia đình, nhiều công ty đã nhanh chóng gia nhập ngành công nghiệp. Gần như tất cả chúng đều đặt ở cùng một thành phố, Montebelluna, ở Đông Bắc Ý, nơi sản xuất giày leo núi. Cạnh tranh ngày càng tăng giữa các công ty của Ý đem đến những tiến bộ liên tục, được khích lệ bởi nhu cầu của các khách hàng Ý khó tính và trượt tuyết nhanh. Khi nguyên lý vỏ nhựa dành cho một ủng trượt tuyết được một công ty nhỏ của Mỹ phát triển, ngành công nghiệp này của Ý (dẫn đầu là Nordica) nắm lấy cơ hội để hoàn thiện nó. Ngành công nghiệp máy đúc nhựa thành công quốc tế của Ý phát triển kế bên để cung cấp cho ngành công nghiệp này. Quá trình quốc tế hóa được thúc đẩy do sự bão hòa của thị trường trong nước và sự tăng trưởng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất và thiết kế. Cuối cùng, ngành công nghiệp ủng dùng sau trượt tuyết đã phát triển cũng trong vùng, mở rộng thêm tổ hợp.

Một quốc gia khởi đầu một quá trình như vậy sớm sẽ có được những lợi thế của người đi đầu mà tôi đã mô tả trước đó, chẳng hạn như tính kinh tế theo quy mô, những mối quan hệ với khách hàng và một thương hiệu được định hình mà không cần phải cạnh tranh.

Tuy nhiên, thậm chí còn quan trọng hơn có lẽ là cơ hội để trở thành nước đầu tiên tạo ra "hình thoi" quốc gia. Hình thoi tạo lập các điều kiện cho những lợi thế cấp cao và rất khó bắt chước. Một khi một quốc gia có nó, chi phí gia nhập sẽ tăng rất mạnh.

Quá trình giành lợi thế quốc gia là một quá trình trong đó lịch sử có vai trò và nhân quả trở nên khó tách biệt qua thời gian. Hạt giống của một ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh có thể được gieo một cách tình cờ. Hoặc những quốc gia khác đáng lẽ ban đầu cũng có thể có vị trí tương tự. Dù vậy,



Hình 4-8: Sự phát triển của lợi thế quốc gia trong ngành ủng trượt tuyết của Ý

từ đó quá trình xây dựng một ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh sẽ đi theo động lực riêng của nó. Động lực này, được tiếp sức nhờ sự mở rộng và tự củng cố của các nhân tố quyết định, đưa ngành công nghiệp tới những lợi thế rộng lớn hơn và mạnh mẽ hơn. Quốc gia nơi quá trình này diễn ra nhanh nhất sẽ là quốc gia thành công.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TỔ HỢP

Quá trình vận động của một ngành công nghiệp thường gieo hạt giống cho những ngành công nghiệp cạnh tranh mới và do đó, xây dựng hay mở rộng tổ hợp. Bộ phận này của nền kinh tế quốc gia tạo ra một động lực vươn ra khỏi từng ngành công nghiệp riêng lẻ và là một lực đẩy mạnh mẽ cho phát triển kinh tế.

Các quốc gia khác nhau về con đường hình thành các tổ hợp, phụ thuộc vào các loại doanh nghiệp trong nền kinh tế, bên cạnh những mối quan tâm khác. Ở Ý, sức mạnh đằng sau nhiều ngành công nghiệp cạnh tranh là điều kiện cầu khắt khe đối với sản phẩm cuối. Một môi trường năng động cho kinh doanh dẫn tới sự sinh sôi nảy nở nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh và sự cạnh tranh gay gắt. Các ngành công nghiệp sản xuất ra sản phẩm cuối sau đó sẽ làm nảy sinh ra các ngành công nghiệp phụ trợ cạnh tranh. Các tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh thành công do đó liên kết dọc rất sâu, liên quan đến nhiều giai đoạn trong chuỗi giá trị dọc và các ngành công nghiệp cung cấp máy móc và các đầu vào chuyên sâu khác.

Ở Nhật, như tôi đã bàn trước đó, nhiều ngành công nghiệp cạnh tranh thay vào đó lại sinh ra từ những ngành công nghiệp liên quan. Bởi mong muốn tái triển khai nhân công và tình trạng bão hòa thị trường trong nước, các công ty Nhật từ một ngành công nghiệp thường ồ ạt nhảy vào các cành công nghiệp đầu vào, đầu ra hay các ngành công nghiệp liên quan. Ở nơi có các điều kiện cầu và yếu tố sản xuất hỗ trợ, cạnh tranh trong nước gay gắt sẽ thúc đẩy đầu tư và đổi mới, và một ngành công nghiệp cạnh tranh khác được sinh ra. Ở Nhật, tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh thường khá rộng theo chiều ngang và mở rộng qua thời gian. Những quốc gia khác nằm ở đâu đó giữa hai thái cực này.

Sự hình thành tổ hợp mở rộng những cơn sóng phát triển của từng ngành công nghiệp riêng lẻ như tôi đã trình bày. Sự củng cố lẫn nhau trong các tổ hợp cũng dẫn tới những làn sóng đổi mới (và vị thế cạnh tranh quốc tế) trong toàn bộ các khu vực của một nền kinh tế. Điều này là rõ ràng trong khu vực sản xuất hàng điện tử tiêu dùng ở Nhật, nơi làn sóng đổi mới mở rộng từ các ngành truyền thống như TV, máy tính bỏ túi và thiết bị âm thanh sang các ngành mới như máy tính xách tay, máy fax và ngược lại.

Trong một nền kinh tế đang nâng cấp, chi phí yếu tố sản xuất tăng lên do các cơ hội trong những ngành công nghiệp có năng suất cao hơn sẽ không tránh khỏi dẫn tới sự thu hẹp

của một vài tổ hợp. Tính bền vững của vị thế của một nước trong những ngành cụ thể trong tổ hợp sẽ khác nhau bởi vì lợi thế cạnh tranh của chúng dựa trên những nhân tố quyết định khác nhau. Những ngành (và phân đoạn) công nghiệp trong đó nguồn lực được sử dụng kém năng suất nhất do công nghệ thô sơ hoặc sản phẩm không có đặc trưng sẽ mất lợi thế cạnh tranh. Những hoạt động trong chuỗi giá trị có năng suất thấp nhất so với các doanh nghiệp nước ngoài sẽ được di chuyển ra nước ngoài. Chẳng hạn trong ngành may mặc, Anh có khả năng cạnh tranh cao về sợi mặc dù các ngành công nghiệp liên quan đến may mặc khác của Anh đã đánh mất vị thế quốc tế. Những ngành may mặc khác rất nhạy cảm với chi phí lao động. Trong ngành sợi, các công ty của Anh là những người đi trước và đã nâng cấp các lợi thế. Họ thiết lập quan hệ gần gũi rất sớm với các khách hàng khắp nơi trên thế giới và giành lợi thế kinh tế theo quy mô, điều quan trọng trong ngành này vì nhu cầu phải có dòng sản phẩm rộng về màu sắc và chủng loại. Dịch vụ nhanh chóng và màu sắc phù hợp là điều thiết yếu đối với lợi thế cạnh tranh trong ngành, bởi vì sợi là thứ có chi phí thấp. Các doanh nghiệp Anh khác biệt hóa bản thân về những mặt này và cũng thiết lập những cơ sở sản xuất ở nước ngoài để bù đắp bất lợi về chi phí nhân công. Ngành công nghiệp sợi minh họa một điều là một ngành công nghiệp cũ có thể duy trì vị thế ngay cả khi thiếu một nhân tố quyết định. Rõ ràng là những ngành công nghiệp cạnh tranh tách biệt ở một quốc gia thường là một bộ phận của một tổ hợp cũ.

Khi một ngành công nghiệp trưởng thành và tốc độ đổi mới chậm lại hoặc dừng hẳn, nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh có thể dịch chuyển lùi trở lại về phía chi phí yếu tố sản xuất cơ bản. Nhưng sự xuất hiện của bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ thúc đẩy nâng cấp. Vị thế quốc gia trong một ngành công nghiệp có thể thu hẹp nhưng vẫn duy trì trong những phân đoạn tinh vi hơn miễn cạnh tranh là lành mạnh.

Khả năng di chuyển của công nghệ khiến một số nhà quan sát lập luận rằng chi phí yếu tố sản xuất đang ngày càng trở nên quan trọng trong cạnh tranh quốc tế. Trong khi khả năng di chuyển của công nghệ có thể rút ngắn thời gian bắt chước, các doanh nghiệp copy công nghệ từ các quốc gia khác luôn luôn bị lạc hậu một thế hệ. Hơn nữa, khả năng triển khai công nghệ chính là cái đem đến lợi thế, chứ không chỉ là sự tiếp cận công

nghệ. Khả năng sử dụng và cải tiến công nghệ nhập khẩu chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của "hình thoi" quốc gia. Lợi thế cạnh tranh ngày càng phụ thuộc, không phải vào yếu tố sản xuất mà vào khả năng sáng tạo và áp dụng kiến thức và công nghệ vào cạnh tranh. Sự phát triển của công nghệ thông tin, vật liệu mới, công nghệ sinh học đang tạo ra những điều kiện cho làn sóng đổi mới và thay đổi hầu như mọi ngành công nghiệp. Ngay cả trong những ngành công nghiệp "truyền thống" hoặc dường như đơn giản, "trưởng thành" có thể là sự sợ hãi không đáng có.

Ý là nước đã thường xuyên có thể khai thác tình huống này khi các doanh nghiệp của nó nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong những ngành truyền thống như đồ nội thất, giày dép và quần áo. Các doanh nghiệp Ý sử dụng các quá trình công nghệ hiện đại và thu lợi từ những khách hàng địa phương khó tính và chạy theo mốt. Một phần lý do khiến Ý thành công là các doanh nghiệp từ các quốc gia tiên tiến khác đã "chuyển" nhiều trong số những ngành này cho các nước đang phát triển [27]. Thụy Điển là một quốc gia khác đã thành công trong những ngành công nghiệp "trưởng thành" như dụng cụ, xe tải và thiết bị khai mỏ.

SỰ ĐÁNH MẤT LỢI THẾ QUỐC GIA

Khi các ngành công nghiệp phát triển và biến đổi, các doanh nghiệp của một quốc gia có nguy cơ mất lợi thế cạnh tranh. Khả năng thích nghi thành công với những thay đổi trong ngành của các doanh nghiệp một nước phụ thuộc vào "hình thoi" quốc gia. Ở nơi nào có khách hàng nội địa khó tính, có kiến thức công nghệ và nguồn nhân lực có kỹ năng, có cạnh tranh nội địa gay gắt kết hợp với những lợi thế cạnh tranh tích lũy như lợi thế kinh tế nhờ quy mô, danh tiếng nhãn hiệu hoặc mạng lưới toàn cầu, các doanh nghiệp của nước đó có thể thay đổi và thích nghi để giữ lợi thế cạnh tranh trong nhiều thập kỷ. Những bất lợi

27. Tác động của công nghệ mới như công nghệ thông tin trong những ngành công nghiệp thậm chí "trưởng thành" thể hiện một mối đe dọa cơ bản đối với vai trò bình thường của các quốc gia đang phát triển, những nước cạnh tranh trong những ngành công nghiệp truyền thống và "trưởng thành". Nhưng những công nghệ này đang mở rộng danh mục tiềm năng của các ngành công nghiệp trong nền kinh tế thế giới và do đó làm tăng quy mô tổng thể của chiếc bánh. Mặt khác tăng trưởng dân số chậm ở các nước phát triển đang giới hạn nguồn nhân lực và đo đó số lượng ngành công nghiệp mà các nước đó có thể tham gia. Lực lượng nào tỏ ra mạnh hơn sẽ quan trọng đối với sự thịnh vượng tương lai của các nước đang phát triển. Xem Chương 12.

về yếu tố sản xuất mà không thể giải quyết thông qua đổi mới thì có thể được bù đắp thông qua việc chuyển những hoạt động trong chuỗi giá trị sang các quốc gia khác.

Tuy nhiên, lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành công nghiệp mất đi khi các điều kiện trong "hình thoi" quốc gia không còn hỗ trợ, khuyến khích đầu tư và đổi mới để theo kịp cấu trúc thay đổi của ngành công nghiệp. Ngành công nghiệp quốc gia có thể không cảm nhận thấy sự thay đổi cần thiết, có thể thất bại trong việc đầu tư đủ mạnh để tiến lên hoặc có thể bị hạn chế bởi có những tài sản và kỹ năng chuyên sâu vào một cách cạnh tranh không còn phù hợp, làm cho việc phản ứng lại các thay đổi có lợi hơn cho những kẻ mới gia nhập. Sau đây là một số lý do quan trọng nhất làm xói mòn lợi thế:

Điều kiện về yếu tố sản xuất xấu đi: Các điều kiện yếu tố sản xuất có thể xấu đi vì nhiều lý do khác nhau. Lý do nguy hiểm nhất là việc một quốc gia tụt hậu về tỷ lệ sản sinh và nâng cấp các yếu tố sản xuất. Nếu các kỹ năng của nguồn nhân lực hoặc nền tảng khoa học công nghệ liên quan đến một ngành bị suy yếu đi tương đối so với một quốc gia khác thì lợi thế cạnh tranh thường sẽ giảm dần. Chi phí yếu tố sản xuất tăng lên cũng là một mối đe dọa thường thấy đối với lợi thế cạnh tranh. Nó phải dẫn tới những nỗ lực cải tiến, tập trung cao hơn vào phân đoạn công nghiệp tiên tiến hơn và toàn cầu hóa mạnh hơn. Bằng cách ứng phó phù hợp, áp lực từ chi phí yếu tố sản xuất tăng lên có thể dẫn tới lợi thế cạnh tranh bền vững hơn. Tuy nhiên, sự mất mát lợi thế cạnh tranh trong một vài phân đoạn và thậm chí vài ngành là không tránh khỏi bởi vì sự cải tiến và đổi mới không thể bù đắp chi phí tăng lên. Chẳng hạn trong ngành máy công cụ, những máy đơn giản, vận hành bằng tay giờ được sản xuất ở Đài Loan và các nước NICs khác. Tuy nhiên, ở đâu mà các doanh nghiệp ít nỗ lực nâng cấp vị thế cạnh tranh, sự mất mát lợi thế sẽ diễn ra nhanh và gây nên những lo ngại về sức khỏe lâu dài của nền kinh tế.

Nhu cầu nội địa khác với nhu cầu toàn cầu: Lợi thế cạnh tranh bị đe dọa nếu các điều kiện cầu trong nước bắt đầu chệch khỏi nhu cầu ở các nước tiên tiến khác. Khách hàng nội địa sẽ kéo các doanh nghiệp của một nước theo những hướng đi sai lầm (hoặc thất bại trong việc kéo họ đi theo những hướng đi đúng). Những nhu cầu mới hoặc những kênh mới nổi lên ở đâu đó nhưng lại chậm xuất hiện ở quốc gia này, chẳng hạn như ý

thích những đặc tính mới hay những quan tâm về sức khỏe. Khi nhu cầu thế giới cho xe hơi đã chuyển sang loại nhỏ hơn, tiết kiệm xăng và tin cậy hơn, sở thích của người Mỹ với xe lớn làm chậm sự ứng phó của ngành này ở Mỹ. Một quốc gia có thể xói mòn các điền kiện cầu do đưa ra những qui định khác thường hoặc thất bại trong việc phi điều tiết (deregulate) một ngành công nghiệp mà đã được phi điều tiết ở những nơi khác.

Khách hàng trong nước không còn khó tính: Các doanh nghiệp một quốc gia sẽ gặp những khó khăn lớn trong việc duy trì lợi thế nếu khách hàng nước ngoài trở nên khó tính hơn các khách hàng trong nước. Chẳng hạn trong ngành chế tạo thiết bị tự động, những khách hàng sớm và cao cấp của những thiết bị tiên tiến nhất là khách hàng Mỹ, những người tiên phong trong công nghệ sản xuất hàng loạt. Trong thập kỷ qua, các công ty của Nhật, Đức hay Ý đã là những nhà sáng tạo trong nhiều ngành công nghiệp, sớm áp dụng những công nghệ mới như robot và hệ thống sản xuất linh hoạt. Sự khác biệt là đặc biệt rõ trong các công ty quy mô nhỏ và vừa. Các công ty thiết bị của Mỹ gặp phải khó khăn ngày càng tăng khi cạnh tranh với các đối thủ từ các quốc gia này, những nước có khách hàng trong nước dễ tiếp thu công nghệ mới hơn. Một trường hợp cụ thể là thiết bị kiểm tra tự động cho chế tạo bán dẫn và lắp ráp điện tử. Ở đây, các nhà cung cấp Nhật Bản như Advantest đã chiếm được vị thế vững chắc, thách thức các công ty dẫn đầu của Mỹ.

Khách hàng trong nước đánh mất sự khó tính vì nhiều lý do khác nhau. Họ có thể trở nên tự mãn nếu như cạnh tranh trong ngành của họ suy giảm. Các rào cản thương mại có thể cản bước đổi mới hoặc các qui định của chính phủ có thể làm cho nhu cầu khách hàng nghiêng về phía khác với nhu cầu trên thị trường quốc tế. Dù lý do là gì, việc mất áp lực đổi mới từ các khách hàng nội địa làm cho các doanh nghiệp một quốc gia khó chiến thắng trong cuộc đua đổi mới với các đối thủ nước ngoài.

Thay đổi công nghệ dẫn đến những bất lợi về yếu tố sản xuất chuyên sâu hoặc nhu cầu với những ngành công nghiệp phụ trợ mới hoặc chưa có. Thay đổi công nghệ thường là ngòi nổ cho sự chuyển dịch lợi thế cạnh tranh bởi vì nó có thể xóa bỏ những lợi thế cạnh tranh cũ và tạo ra nhu cầu với lợi thế cạnh tranh mới. Doanh nghiệp của một quốc gia đã quá tiến bộ trong một hướng công nghệ có thể gặp khó khăn

hoặc không thu được lợi nhuận khi nhảy sang một hướng công nghệ mới. Đôi khi, tác động của một công nghệ mới là chuyển dịch các yếu tố sản xuất cần thiết, tạo ra một sự bất lợi lớn về nguồn nhân lực, kiến thức hoặc cơ sở hạ tầng sẵn có. Các doanh nghiệp của quốc gia khác có thể giành được lợi thế cạnh tranh trước khi quá trình tái điều chỉnh có thể diễn ra.

Thay đổi công nghệ cũng có thể tạo ra nhu cầu với các ngành công nghiệp phụ trợ mới mà một quốc gia không có, chẳng hạn phần mềm, công nghệ sinh học, vật liệu mới hoặc các bộ phận điện tử. Một quốc gia khác nơi có những nhà cung cấp hàng đầu những đầu vào mới này có thể giành lấy lợi thế cạnh tranh. Trong ngành thiết bị quang học trong y tế, chẳng hạn, các doanh nghiệp Nhật đã nổi lên như những đối thủ đáng gờm trong những phân đoạn mới dựa trên điện tử, lĩnh vực mà Nhật có vị thế vững chắc trong các ngành công nghiệp phụ trợ, mặc dù Nhật có vị thế yếu trong thiết bị X-quang truyền thống.

Rủi ro đối với lợi thế cạnh tranh là lớn nhất khi một công nghệ mới là quan trọng đối với ngành và ngành có nhiều ứng dụng trên phạm vi lớn. Khi công nghệ mới chỉ ảnh hưởng một phần nhỏ tới toàn bộ sản phẩm và ngành chỉ có những ứng dụng trong phạm vi hẹp, công nghệ mới có thể mua từ nước ngoài. Chẳng hạn, các nhà chế tạo quang học của Đức và Thụy Sĩ đã giành được công nghệ điện tử từ các công ty con ở nước ngoài và licence bởi vì áp dụng điện tử vào quang học đòi hỏi kiến thức chuyên sâu. Không có doanh nghiệp điện tử nào có động cơ để nhảy vào vì quy mô của ngành này không lớn.

Các mục tiêu làm hạn chế tỷ lệ đầu tư: Tỷ lệ đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, marketing, thông tin và tài sản hữu hình bị ảnh hưởng bởi các mục tiêu của doanh nghiệp và quản lý. Những mục tiêu này phụ thuộc vào các thị trường vốn trong nước, cấu trúc sở hữu, chính sách thuế, động lực của nhà quản lý, tiêu chuẩn xã hội và những tác động khác mà tôi đã mô tả.

Nếu các mục tiêu trong một ngành công nghiệp quốc gia không nhất quán với đầu tư bền vững, lợi thế cạnh tranh sẽ rơi vào tay các ngành công nghiệp quốc gia hăng hái hoặc có khả năng đầu tư hơn. Nếu các nhà đầu tư trừng phạt một doanh nghiệp vì đã đầu tư những khoản cần thiết để duy trì lợi thế, ngành công nghiệp sẽ bị tụt hậu về công nghệ và năng suất. Nếu các doanh nghiệp do nhiều tập đoàn khác nhau sở hữu, mà họ lại tìm kiếm dòng tiền mặt ổn định chẳng hạn, thì việc vắt

kiệt lợi thế cạnh tranh có thể xảy ra. Nếu lương cao làm giảm động lực cải thiện đời sống của người lao động, tỷ lệ đầu tư vào đào tạo thường chậm lại và quan hệ lãnh đạo – công nhân sẽ chuyển sang giữ nguyên hiện trạng. Nếu một thế hệ lãnh đạo mới lên nắm quyền nhưng thiếu cam kết với công nghệ và ngành công nghiệp và thay vào đó chỉ là những nhà quản lý tài chính những gì được thừa hưởng, tốc độ cải tiến và đổi mới sẽ đình trệ và suy giảm không tránh khỏi.

Các doanh nghiệp đánh mất sự điều chỉnh linh hoạt: Ngay cả khi các doanh nghiệp của một quốc gia biết phải thay đổi như thế nào để duy trì lợi thế cạnh tranh, họ có thể đánh mất lợi thế nếu có những rào cản đối với sự điều chỉnh. Thường thì các rào cản đối với sự điều chỉnh là từ bên trong. Các nhà lãnh đạo lâu năm có thể trở nên tự mãn; hoặc cảm thấy khó hoặc không muốn thay đổi. Tập quán quản lý hoặc hình thức tổ chức có thể trở nên cứng nhắc và phản tác dụng trong hoàn cảnh mới. Các hạn chế công đoàn có thể ngăn cản đổi mới và hạn chế đầu tư vào các công ty con ở nước ngoài cần thiết để thu hút công nghệ mới hoặc yếu tố sản xuất mới. Các qui định sở tại có thể làm đóng băng các tiêu chuẩn sản phẩm hoặc ngăn cản việc giới thiệu công nghệ mới. Những chuyển dịch nhận thức về uy tín của ngành có thể làm cho các doanh nghiệp khó thu hút nhân tài cần thiết để cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài.

Thường thì người ta không muốn can thiệp vào những thành công quá khứ hay di chuyển những quan chức kỳ cựu. Trong ngành đồ nội thất của Đan Mạch, chẳng hạn, một lợi thế của Đan Mạch là thiết kế. Nhưng sự thay đổi nhu cầu thị trường đã buộc các thiết kế truyền thống phải được nâng cấp. Các doanh nghiệp và các nhà thiết kế không muốn làm điều đó.

Đôi khi các doanh nghiệp một quốc gia thất bại trong đổi mới không phải vì sự trì trệ hay sự tự mãn mà bởi vì làm điều đó sẽ làm cho tài sản hiện tại của họ trở nên vô giá trị. Điều đó đúng khi chi phí cố định của việc thay đổi, bao gồm cả việc tái cấu hình các thiết bị và tổ chức nội bộ và đào tạo lại nhân lực sẽ không được bù đắp. Vấn đề cơ bản là tài sản và các kỹ năng của doanh nghiệp đã chuyên môn hóa vào công nghệ và chiến lược cũ. Những đối thủ cạnh tranh mới, không có những di sản này, có chi phí đổi mới thấp hơn. Vị thế của các công ty cũ còn khó khăn hơn khi việc bám theo các đối thủ nước ngoài sẽ đẩy nhanh tốc độ mất giá tài sản.

Tuy nhiên, trong nhiều ngành công nghiệp, đổi mới là có lợi nhưng các doanh nghiệp lại bị cản trở bởi những chi phí ngắn hạn hoặc bởi sự gián đoạn do thay thế những tài sản cũ. Chẳng hạn như các doanh nghiệp bán dẫn Mỹ chậm trễ loại bỏ công nghệ hai cực để thay bằng công nghệ bán dẫn ôxit kim loại mới hơn (MOS), các doanh nghiệp Nhật Bản giành được vị thế. Không đổi mới có thể giữ vị trí cạnh tranh gắn với một hệ thống tài sản cụ thể trong ngắn hạn nhưng sẽ làm cho tài sản của doanh nghiệp có rất ít giá trị về dài hạn. Duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp làm cho tài sản của mình lạc hậu với các công nghệ hoặc phương pháp mới trước khi ai khác làm điều đó. Ý chí để thực hiện điều này thường tăng lên do áp lực cạnh tranh, đòi hỏi của khách hàng nội địa và những mục tiêu ủng hộ đầu tư và phản ánh cam kết mạnh mẽ đối với ngành công nghiệp.

Cạnh tranh nội địa giảm sút: Một trong những nguyên nhân phổ biến và thường là nguy hiểm nhất gây ra sự mất mát lợi thế cạnh tranh là sự giảm sút của cạnh tranh nội địa bởi vì áp lực cải tiến và điều chỉnh mất đi. Trong khi việc hợp nhất trong ngành công nghiệp địa phương thường là một phần của quá trình giành hay duy trì lợi thế cạnh tranh, hợp nhất thường đi quá xa. Một hay hai doanh nghiệp sẽ thống trị ngành công nghiệp. Một cách khác là việc chia sẻ thị trường, những thỏa thuận không chính thức và sự hợp tác rộng rãi có thể biến một nhóm các đối thủ cạnh tranh thành một câu lạc bộ. Ngành công nghiệp đồng hồ của Thụy Sĩ trong những năm 1950 và 1960 là một ví dụ: một cartel chặt chẽ đã làm đông cứng cấu trúc của ngành.

Cũng có khuynh hướng tự nhiên, nhưng đôi khi trở nên nguy hiểm là các thế hệ lãnh đạo kế tiếp muốn xóa bỏ cạnh tranh "quá mức" để khỏi phải cạnh tranh vất vả. Kết quả là, những cuộc sát nhập hay thỏa thuận không chính thức làm suy yếu quá trình đổi mới trong ngành công nghiệp. Thành công bền vững về tài chính cũng có thể làm suy yếu cạnh tranh khi các doanh nghiệp trở nên tự mãn nên chẳng muốn thay đổi thực trạng. Ngành công nghiệp máy ảnh của Đức phần lớn đã bị thay thế bởi đối thủ Nhật Bản do sự tự mãn và thiếu cạnh tranh nội địa.

Cạnh tranh nội địa giảm sút đôi khi cũng phản ánh những nỗ lực tranh thủ sự trợ giúp hay can thiệp của chính phủ [28].

28. Olson (1982) cung cấp một mô tả thú vị về quá trình này. Cũng xem Etzioni (1985).

Những ngành công nghiệp quốc gia thành công thường giành được một số sức mạnh chính trị và cám dỗ lợi dụng nó thật lớn. Nếu như bảo hộ khỏi cạnh tranh là kết quả của sự lợi dụng đó, tốc độ cải tiến và nâng cấp chậm đi thường dẫn đến sự xói mòn vị thế cạnh tranh. Điều đó lại tiếp tục kéo theo việc kêu gọi chính phủ can thiệp nhiều hơn.

Mất cạnh tranh nội địa sẽ dần dần làm mục ruỗng lợi thế cạnh tranh do làm chậm tốc độ đổi mới và tính năng động. Tác động của nó ban đầu sẽ không dễ nhìn ra. Thực tế, sự khởi đầu của nó có thể gắn liền với lợi nhuận nội địa cao hơn bởi vì tỷ lệ đầu tư thấp và sự tự hài lòng. Nhưng sự mục nát bắt đầu làm suy yếu nền tảng của ngành công nghiệp.

QUÁ TRÌNH SUY THOÁI

Động lực làm suy thoái lợi thế cạnh tranh ngược lại những động lực tích cực mà tôi đã miêu tả trước đây. Động lực đó trước tiên che giấu sự suy thoái nhờ sự trung thành của khách hàng và tỷ lệ lợi nhuận cao do giảm đầu tư. Tuy nhiên, một khi suy thoái bắt đầu sẽ khó có thể dừng lại bởi vì quá trình tự củng cố lẫn nhau trong "hình thoi" sẽ vận động theo chiều ngược lại. Chẳng hạn, cạnh tranh nội địa giảm sẽ làm xói mòn chất lượng người mua và nhà cung cấp ở quốc gia đó, làm giảm áp lực của người mua, làm tăng chi phí đầu vào, hạn chế sự phát triển của công nghệ cung cấp và làm giảm đổi mới hoặc hướng nó đi chệch đường. Các vấn đề của ngành công nghiệp mở rộng ra và phức tạp thêm.

Sự mất mát lợi thế cạnh tranh có thể xảy ra nhanh nếu một sự thay đổi công nghệ hoặc một sự chuyển dịch nhu cầu khách hàng lớn diễn ra. Các doanh nghiệp của một quốc gia khác có thể nhanh chóng vươn lên dẫn đầu, như các doanh nghiệp Nhật Bản đã làm trong ngành sản xuất TV và máy ảnh. Nhưng sự mất mát lợi thế thường là một quá trình chậm chạp và đôi khi không thể nhận ra. Sự xói mòn của ngành công nghiệp thép Mỹ, chẳng hạn, mất hàng thập kỷ. Đặc biệt khi có những lợi thế của người đi đầu (như thương hiệu, nhiều năm tích lũy kinh nghiệm về sản phẩm và quá trình công nghệ, mạng lưới bán hàng và dịch vụ toàn cầu), quá trình này có thể kéo dài nhiều năm, đặc biệt nếu các khách hàng của ngành bảo thủ trong việc chuyển nhà cung cấp do rủi ro sản phẩm không phù hợp cao.

Việc thiếu đổi mới kéo theo sự rút về những phân đoạn không hấp dẫn các đối thủ nước ngoài hoặc những phân đoạn được bảo hộ nhất nhờ tính bảo thủ của khách hàng. Lợi nhuận thường vẫn cao một cách giả tạo trong một thời gian khi doanh nghiệp thất bại trong đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, marketing và các thiết bị mới.

Khả năng giành lại vị thế trong một ngành công nghiệp khi sự mất mát lợi thế đã bắt đầu, dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, là rất hiếm. Sự suy thoái có thể bị làm chậm hoặc dừng bằng cách co vào những phân đoạn ít bị ảnh hưởng nhất hoặc tạo ra bảo hộ thương mại, nhưng chúng tôi tìm thấy rất ít ví dụ trong đó một ngành công nghiệp giành lại được sức mạnh cũ. Phần lớn những chính sách của chính phủ nhằm "tái sinh" các ngành công nghiệp đều thất bại. Chúng thất bại vì chúng không giải quyết được những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh và do đó không được hướng vào nguyên nhân thực chất của sự suy thoái. Chẳng hạn ở Nhật, vô số "cartel suy thoái" và "cartel tái cơ cấu" để giúp các ngành công nghiệp gặp vấn đề hầu như không tạo ra được vị thế cạnh tranh quốc tế. Chính phủ có thể giúp đỡ một cách hợp pháp bằng cách giúp cho nguồn lực chảy ra khỏi một ngành công nghiệp. Tuy nhiên, việc giúp đỡ các doanh nghiệp rất ít khả năng xoay chuyển tình thế.

Ngành công nghiệp đồng hồ giá rẻ và giá vừa phải của Thụy Sĩ là một trong vài trường hợp một ngành thực sự phục hồi trở lại, nhưng ngay cả ở đây, ngành này cũng thu hẹp hơn nhiều và giai đoạn suy thoái là khoảng ba mươi năm. (Chú ý rằng trong những năm đầu khi lợi thế cạnh tranh đang suy giảm, ngành công nghiệp này của Thụy Sĩ vẫn tăng trưởng) [29]. Lý do chủ yếu cho sự phục hồi của Swatch liên quan đến những đổi mới thiết kế, việc sử dụng vỏ và dây nhựa và tự động hóa quá trình sản xuất. Những đổi mới này chỉ đến sau khi ngành này co lại trong hàng thập kỷ và các doanh nghiệp gần như tuyệt vọng. Thật thú vị là Hattori – Seiko và các doanh nghiệp Nhật khác vốn đã vươn lên dẫn đầu ngành công nghiệp dựa trên sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thạch anh lại chậm trễ trong việc nhận ra tiềm năng của vỏ nhựa.

29. Những đối thủ sản xuất đồng hồ cao cấp của Thụy Sĩ đã duy trì vị trí trong thời gian dài.

TỔ HỢP BỊ CÔ LẬP

Sự tự mãn và hướng nội thường là nguyên nhân tại sao các quốc gia đánh mất lợi thế cạnh tranh. Việc thiếu áp lực và thách thức đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp không thường xuyên tìm kiếm và phân tích nhu cầu mới của khách hàng, công nghệ mới và các quá trình sản xuất mới. Họ đánh mất động lực xóa bỏ những lợi thế cạnh tranh cũ trong quá trình tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới. Họ ngần ngại áp dụng những chiến lược toàn cầu để bù đắp những bất lợi về yếu tố sản xuất trong nước. Họ bị ngăn cản bởi sự kiêu căng, thiếu cạnh tranh và thiếu ý chí thay đổi thực tại và hi sinh lợi nhuận hiện tại. Những nhân tố quyết định của lợi thế quốc gia đo lường khả năng môi trường một quốc gia cho phép các doanh nghiệp của nó đầu hàng những nguy cơ này.

Bản thân tổ hợp, đặc biệt là nếu nó tập trung về địa lý, có thể bao hàm những hạt giống cho sự sụp đổ của chính nó. Nếu cạnh tranh giảm đi và các khách hàng trong nước trở nên dễ dãi hoặc đánh mất sự khó tính thì tổ hợp trong nước có xu hướng trở nên cô lập [30], một hệ thống đóng và hướng nội. Vấn đề tồi tệ hơn nếu hầu hết các doanh nghiệp thiếu hoạt động quốc tế và những quan hệ thương mại chủ yếu của họ là quan hệ với nhau (chẳng hạn, các nhà cung cấp bán hầu hết sản phẩm của họ cho một ngành công nghiệp nội địa duy nhất). Các doanh nghiệp, khách hàng và nhà cung cấp chỉ giao tiếp với nhau. Chẳng ai đem lại những góc nhìn mới. Lịch sử của Sheffield (ngành sản xuất dao kéo của Anh) và Lancashire (ngành sản xuất bông của Anh) [31] là những ví dụ. Detroit cũng có thể là một ví dụ tốt khác.

Những tổ hợp như vậy dễ tổn thương trước những thay đổi cơ cấu và những sự kiện tình cờ. Hơn nữa, những tổ hợp quốc gia thường có những kỹ năng và chiến lược chuyên sâu vào một cơ cấu ngành cụ thể. Các doanh nghiệp có thể điều chỉnh dần dần nhưng có thể gặp khó khăn với những đổi mới cấp tiến. Kết quả của những thay đổi cơ cấu lớn trong ngành là sự đánh mất vị thế.

SỰ TAN RÃ TỔ HỢP

Sự đánh mất lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành công

30. Tôi biết ơn Richard Taylor vì đã gợi ý thuật ngữ này.

31. Về mô tả của điều này, xem Lazonick (1983).

nghiệp quan trọng gây ra sự xói mòn lợi thế trong những ngành công nghiệp khác trong tổ hợp. Sự tự mãn lan truyền từ ngành này sang ngành khác. Sự đánh mất lợi thế cạnh tranh trong một ngành làm giảm số lượng và sự tinh vi của cầu đối với những ngành công nghiệp cung cấp cho nó. Ngược lại, sự đánh mất lợi thế cạnh tranh trong các ngành cung cấp nội địa làm suy yếu dòng thông tin, công nghệ mới và động lực của các ngành công nghiệp mà chúng hỗ trợ. Nó cũng làm tăng chi phí đầu vào trong khoảng thời gian chờ trước khi khách hàng chuyển sang các nhà cung cấp nước ngoài.

Trong khi không phải là không thể tránh khỏi, có một xu hướng là tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh bắt đầu tan rã nếu một vài ngành công nghiệp có vai trò quan trọng đối với sự đổi mới trong tổ hợp đánh mất lợi thế cạnh tranh. Ở Thụy Điển, chẳng hạn, sự đánh mất vị thế thị trường trong ngành đóng tàu đã dẫn đến sự xói mòn vị thế trong nhiều ngành công nghiệp cung cấp, như môi giới tàu, động cơ biển và thép. Những ngành công nghiệp cung cấp còn mạnh như sản phẩm hàn (ESAB), thiết bị phát hiện cháy trên tàu (Consilium Systems) và cần cẩu trên boong (Hagglunds) là những ngành đã có vị thế toàn cầu vững chắc và được tổ chức theo cách có thể thực hiện những điều chỉnh lớn.

Các tổ hợp dễ tổn thương nhất nếu nhiều doanh nghiệp thiếu chiến lược toàn cầu và không có những hoạt động đáng kể ở nước ngoài. Nếu hầu hết các doanh nghiệp là nhà cung cấp chủ yếu, hoặc liên kết với, một hay hai ngành công nghiệp thực sự có tính quốc tế trong tổ hợp, sự đánh mất lợi thế của một trong những ngành này có thể có ảnh hưởng nghiêm trọng đến toàn bộ tổ hợp. Chẳng hạn như trường hợp tổ hợp ngành đóng tàu của Anh ở vùng Glasgow, nơi mà sự thất bại của ngành đóng tàu dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng cho hầu hết các ngành công nghiệp phụ trợ. Lợi thế cạnh tranh bền vững hơn ở những tổ hợp có nhiều ngành công nghiệp có vị thế toàn cầu. Về mặt này, tổ hợp ngành đóng tàu của Thụy Điển có vị thế khá hơn một chút.

Những ngành công nghiệp trong tổ hợp có cạnh tranh gay gắt nhất và có tầm nhìn và cơ sở khách hàng toàn cầu nhất sẽ có khả năng cao nhất tránh được hiệu ứng domino, bởi vì sự tiếp xúc của họ với các khách hàng hay nhà cung cấp nước ngoài có thể phần nào thay thế hoặc bù đắp môi trường suy giảm ở trong

nước. Những ngành công nghiệp hưởng những lợi thế của người đi trước lớn nhất cũng có thể tồn tại. Chẳng hạn như các ngành thuốc lá, rượu wishky và bánh kẹo ở Anh có vị thế bền vững nhờ vào thương hiệu lâu đời, hệ thống marketing toàn cầu và không có sự thay đổi lớn nào về công nghệ hay nhu cầu khách hàng có thể tạo ra những đối thủ cạnh tranh mới vượt được họ.

Tính chất hệ thống của lợi thế quốc gia đang là một điều tốt và cũng là một điều xấu. Điều tốt là sự củng cố lẫn nhau giữa các nhân tố quyết định tạo ra động lực để nâng cấp nền kinh tế cũng như mở rộng và củng cố tổ hợp [32]. Điều xấu là cũng những động lực đó vận hành theo chiều ngược lại. Một khi bắt đầu, sự đánh mất lợi thế cạnh tranh trong một nền kinh tế dường như lan tràn không thể tránh khỏi. Sự đánh mất lợi thế trong hàng loạt ngành công nghiệp tiên tiến giải phóng các nguồn lực và hạ chi phí yếu tố sản xuất, tạo ra lợi thế cạnh tranh trong những ngành khác. Vấn đề là những ngành khác này có xu hướng sử dụng nguồn lực với năng suất thấp hơn và tốc độ tăng năng suất chậm hơn. Vòng xoáy tiêu cực này khó mà dừng lại trừ khi quốc gia đó có khả năng tạo ra lợi thế trong những ngành mới có năng suất cao. Các quốc gia, theo một nghĩa quan trọng, hoặc là tiến lên phía trước hoặc là tụt hậu trong việc nâng cấp lợi thế cạnh tranh.

TOÀN CẢNH VỀ HÌNH THOI

Tại trung tâm của hệ thống các nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia mà tôi đã miêu tả là một lý thuyết về đầu tư và đổi mới. Các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế là những ngành trong đó các doanh nghiệp có khả năng, ý chí cải tiến và đổi mới để tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh. Cả cải tiến và đổi mới theo nghĩa rộng đều đòi hỏi đầu tư vào những mảng như nghiên cứu và phát triển, học tập, máy móc hiện đại và đào tạo.

Giành lợi thế trước hết đòi hỏi một cách tiếp cận mới với cạnh tranh, dù đó là nhận thức và khai thác lợi thế yếu tố sản xuất, phát hiện phân đoạn tiềm năng, tạo ra những tính năng sản phẩm mới hay thay đổi quá trình sản xuất sản phẩm. Duy

32. Chi phí yếu tố sản xuất tăng lên và áp lực lên đồng nội tệ giúp chuyển dịch nguồn lực sang những ngành công nghiệp có năng suất cao hơn.

trì lợi thế đòi hỏi cải tiến và đổi mới hơn nữa để mở rộng và nâng cấp các nguồn lợi thế cạnh tranh thông qua nâng cấp sản phẩm, quá trình sản xuất, phương pháp tiếp thị và dịch vụ.

Những nhân tố quyết định trong "hình thoi" và sự tương tác giữa chúng tạo ra những sức mạnh định hình khả năng, phương hướng và tốc độ cải tiến và đổi mới của các doanh nghiệp trong một ngành của quốc gia [33]. Chúng giải thích những điều kiện tạo ra ý chí đầu tư bền vững của các doanh nghiệp trong một quốc gia [34]. Quan điểm của tôi là quan điểm kiểu Ricardo, trong đó tôi xem thương mại (và đầu tư nước ngoài) được quyết định chủ yếu bởi sự khác biệt về công nghệ, chất lượng yếu tố sản xuất, và phương pháp cạnh tranh. Sự sẵn có và hiểu biết thông tin đóng vai trò trung tâm trong quá trình giành lợi thế cạnh tranh và "hình thoi" nắm bắt được một số khía cạnh nổi bật. Lợi thế cạnh tranh quốc gia sinh ra từ những điều kiện trong một quốc gia, những điều kiện đánh tín hiệu, hướng dẫn các doanh nghiệp của nó nắm bắt những cơ hội cải tiến và đổi mới và nhanh chóng chuyển sang những hướng đi đúng để tận dụng chúng. Điều đó có thể có nghĩa là tập trung trước hết vào những sản phẩm có nhu cầu nhất, theo đuổi những quá trình đổi mới có thể tạo ra công nghệ tốt nhất (chẳng hạn như công nghệ tự động linh hoạt so với tự động tiêu chuẩn hóa) hoặc cung cấp cho một phân đoạn thị trường mà người khác không chú ý. Các quốc

33. Những nghiên cứu về đổi mới công nghệ hàm chứa nhiều kiến thức để giúp hiểu về cạnh tranh quốc tế mặc dù chúng được phát triển chủ yếu trong bối cảnh nội địa. Chúng đã xác định riêng rẽ vai trò của người dùng, nhà cung cấp và các doanh nghiệp như là các nguồn đổi mới. Xem, chẳng hạn, cuốn sách thú vị của Von Hippel (1988) cũng như các tác phẩm kinh điển của Schmookler (1966), Abernathy and Utterback (1975), Rosenberg (1976), Freeman (1982), Nelson and Winter (1982) và những tác phẩm khác. Một cuộc tranh luận mở rộng đã đối chọi những lý giải "cầu kéo" với những lý giải "công nghệ đẩy".

Lý thuyết của tôi tích hợp các nguồn này và các nguồn khác vào trong một khuôn khổ rộng lớn hơn. Đổi mới không thể tách rời khỏi bối cảnh chiến lược và bối cảnh cạnh tranh của nó. Nhiều đổi mới không liên quan đến công nghệ theo nghĩa hẹp mà là những cải tiến về cách thức thực hiện các công việc. Môi trường xung quanh một doanh nghiệp cũng có vai trò quan trọng như hoặc quan trọng hơn môi trường bên trong đối với đổi mới. Tiếp cận và xử lý thông tin là trung tâm của quá trình đổi mới. Đổi mới là một hành động phi tự nhiên trong các doanh nghiệp, chỉ có thể là kết quả của áp lực và những động cơ phi thường. Lý thuyết của tôi chỉ ra một loạt nhân tố quyết định tương tác với nhau để định hình quá trình đổi mới. Cầu kéo và công nghệ đẩy đều cần thiết, cũng như sự cần thiết của một môi trường phù hợp và sự tiếp cận các yếu tố sản xuất phù hợp vậy.

34. "Hình thoi" cũng cung cấp một cái nhìn rộng về các nhân tố quyết định đầu tư. Đầu tư chịu ảnh hưởng của chi phí vốn nhưng Hàn Quốc và Ý cho thấy rằng các lý do đầu tư còn rộng hơn nhiều. Cạnh tranh, áp lực cầu, mục tiêu doanh nghiệp và các tác động khác có vai trò quan trọng hơn.

gia thành công trong những ngành mà môi trường nước đó giúp các doanh nghiệp trong nước cảm nhận được cơ hội rõ ràng hơn và/hoặc nhìn xa được vào tương lai hơn. Chẳng hạn những bất lợi về yếu tố sản xuất là có giá trị bởi vì chúng chỉ ra những vấn đề sẽ trở nên phổ biến. Tương tự, mực độ dự báo cầu quốc tế của cầu trong nước là một mối quan tâm.

Lợi thế cạnh tranh sinh ra từ áp lực, thách thức và những điều kiện bất lợi chứ hiếm khi từ một cuộc sống dễ dàng. Những bất lợi về yếu tố sản xuất, khách hàng nội địa khó tính, nhu cầu trong nước khắt khe, sự bão hòa sớm, những nhà cung cấp có năng lực và có tính quốc tế, cạnh tranh nội địa gay gắt, tất cả đều có thể là thiết yếu đối với việc tạo và duy trì lợi thế. Áp lực và những điều kiện bất lợi là những động lực mạnh mẽ cho sự thay đổi và sáng tạo [35]. Các doanh nghiệp của một quốc gia thành công trong một ngành công nghiệp bởi vì những áp lực luôn đi kèm với những lợi thế nếu vượt qua được chúng, như nhu cầu nội địa khắt khe, nền tảng cung cấp phát triển cao và lực lượng yếu tố sản xuất chuyên sâu.

Một lý thuyết tương tự như lý thuyết tiến hóa sinh học có thể được rút ra. Lý thuyết này tập trung vào tỷ lệ sống sót của các loài khi đối mặt với một môi trường sống nhất định. Tuy nhiên, trong cạnh tranh quốc tế, thành công nảy sinh từ khả năng sáng tạo của các doanh nghiệp và các doanh nghiệp làm ăn hiệu quả duy trì được lợi thế trong hàng thập kỷ mặc cho hoàn cảnh bên ngoài thay đổi. Có những môi trường ở các quốc gia khác nhau (và ở các thành phố hay khu vực khác nhau trong cùng quốc gia) thuận lợi hơn cho đổi mới. Theo thuật ngữ sinh học, một số môi trường sống sinh ra những loài khỏe mạnh hơn và dẻo dai hơn.

Lý thuyết tiến hóa sinh học nhấn mạnh vai trò của đa dạng sinh học đối với sự tiến bộ của các loài. Đa dạng, theo nghĩa là những cách tiếp cận khác nhau và mới đối với cạnh tranh, cũng có vai trò quan trọng. Tôi đã nhấn mạnh ở đây rằng sự đa dạng không phải tự nhiên mà nó được khích lệ bởi môi trường. Sự đa dạng được thúc đẩy nhờ "hình thoi" và nhờ các tổ hợp. Tạo ra sự đa dạng là một phần trong vai trò tăng tốc đổi mới của tổ hợp.

35. Chủ đề này nổi lên từ những nghiên cứu về tiến bộ xã hội trong một loạt các ngành. Max Weber viết về động cơ sinh ra từ đạo đức Tin Lành. Công trình của David McClelland (1969) về động cơ thành đạt bao hàm khái niệm này. Điều tôi cố gắng làm ở đây là làm cho nó cụ thể trong bối cảnh cạnh tranh công nghiệp.

Trong chương này, tôi đã chỉ ra làm thế nào mà các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh lại là một hệ thống động. Sự củng cố lẫn nhau của "hình thoi" khi ngành công nghiệp phát triển đóng vai trò chìa khóa trong quá trình nâng cấp và duy trì lợi thế cạnh tranh. Sự ảnh hưởng và sự củng cố lẫn nhau của các nhân tố quyết định dẫn tới hiện tượng tổ hợp hóa và sự phổ biến và tầm quan trọng của sự tập trung về địa lý. Tôi đã miêu tả mức độ củng cố lẫn nhau phụ thuộc vào từng nhân tố quyết định và sự hiện diện của những cơ chế thúc đẩy trao đổi trong các tổ hợp của một quốc gia như thế nào [36].

Quá trình tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh là một quá trình trong đó lịch sử có vai trò nhất định. Nền tảng của các ngành công nghiệp, các tổ chức và các giá trị tác động đến quá trình phát triển ngành công nghiệp. Các sự kiện tình cờ cũng vậy [37]. Tuy nhiên, việc xảy ra các sự kiện tình cờ một phần bị ảnh hưởng bởi các nhân tố quyết định và con đường phát triển hướng tới hay xa rời một ngành công nghiệp cạnh tranh là có thể dự báo trước như một hàm số của "hình thoi" quốc gia.

Trong khi những ví dụ tôi đã bàn tập trung vào giải thích lợi thế cạnh tranh quá khứ, hình thoi là một công cụ dự báo sự phát triển tương lai của ngành. Một quốc gia có triển vọng về lợi thế cạnh tranh nếu có những nhân tố quyết định thuận lợi hoặc có thể phát triển. Các quốc gia đánh mất lợi thế nếu, chẳng hạn, khách hàng trong nước đánh mất sự khó tính, nhu cầu nội địa phát triển khác với nhu cầu toàn cầu, sự thay đổi công nghệ làm phơi bày việc thiếu các ngành công nghiệp cung cấp, các tổ chức có nhiệm vụ sản sinh yếu tố sản xuất không đáp ứng được vai trò cung cấp đào tạo các kỹ năng thích hợp v.v... Trong khi những sự kiện ngẫu nhiên không đoán trước được như những phát minh cũng quan trọng đối với sự phát triển của ngành công nghiệp, hình thoi sẽ ảnh hưởng đến khả năng nó xuất hiện

36. "Hình thoi" địa phương chủ yếu bao hàm quá trình học hỏi và lan tỏa trong một ngành công nghiệp quốc gia. Sự lan truyền thông tin qua hình thoi phản hồi để tác động đến hướng phát triển của công nghệ.

37. Về mặt này, khuôn khổ ở đây tổng quát hóa một chủ đề đã bắt đầu xuất hiện trong công trình khác. Spence (1983) nhấn mạnh tác động của lịch sử trong tổ chức công nghiệp. Một số tác giả đã nhấn mạnh "sự phụ thuộc vào bước đi quá khứ" của phát triển công nghiệp đối với những sản phẩm là một phần của một mạng lưới hoặc phải tương thích với những sản phẩm khác. Sự dẫn dầu ban đầu trong một thị trường như thế thường tạo ra rào cản gia nhập lớn vì tầm quan trọng của nền tảng có sẵn. Xem thêm Saloner (1986).

trong một quốc gia. Quan trọng hơn, hình thoi cho phép dự báo về việc liệu các sự kiện có tạo ra một ngành công nghiệp cạnh tranh hay không [38].

Để hiểu đầy đủ hơn về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia, chúng ta phải đi từ lý thuyết tổng quát đến các ví dụ cụ thể. Lý thuyết này có thể và phải được áp dụng ở hai cấp, cấp ngành và cấp quốc gia. Phần II của cuốn sách, mà tôi sắp đề cập đến, giải quyết cấp thứ nhất. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ mô tả quá trình 4 quốc gia khác nhau trở thành những nước dẫn đầu trong 4 ngành công nghiệp khác nhau. Trong Chương 6, tôi sẽ chuyển từ các ngành công nghiệp riêng lẻ sang khu vực dịch vụ, một lớp ngành ngày càng quan trọng trong đó cạnh tranh quốc tế còn chưa được nghiên cứu rộng rãi. Phần III sẽ áp dụng lý thuyết này để giải thích những hình mẫu thành công quốc tế trong công nghiệp ở những quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu và cung cấp nền tảng để mở rộng lý thuyết này giải thích sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế.

38. Về một số mặt, tình huống này tương tự như lý thuyết Chao gần đây, theo đó đường đi có thể dự đoán được mặc dù không biết một số điều kiện ban đầu.

PHẦN II

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP

5

BỐN NGHIÊN CỨU VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA

Những nhân tố quyết định của lợi thế quốc gia là một hệ thống tự củng cố (self-reinforcing system). Chúng tạo ra một môi trường ở một quốc gia trong đó đổi mới, cách tân diễn ra nhanh chóng và liên tục. Trong môi trường như vậy, mối quan hệ nhân quả giữa những nhân tố đó trở nên mờ nhạt. Tính năng động và quan hệ qua lại của lợi thế quốc gia có thể được hiểu tốt hơn nếu chúng ta xem xét những ngành công nghiệp cụ thể trong những quốc gia cụ thể. Sự vận hành của học thuyết "hình thoi" chỉ có thể được hé lộ thông qua những nghiên cứu kỹ lưỡng về một ngành công nghiệp qua thời gian và tìm hiểu quá trình ngành công nghiệp này nổi lên tại một quốc gia, đạt cũng như duy trì được thành công trên trường quốc tế.

Chương này mô tả lịch sử phát triển của bốn ngành công nghiệp như thế ở bốn quốc gia, là những ngành công nghiệp đã đạt được vai trò dẫn đầu quốc tế. Chúng được chọn ra từ rất nhiều ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu nhằm minh họa quá trình tạo nên lợi thế quốc gia trong nhiều cấu trúc ngành nghề khác nhau, tại các quốc gia có hoàn cảnh khác biệt và vào những thời điểm khác nhau [1]. Máy in là câu chuyện

1. Một tập hợp sưu tầm các trường hợp nghiên cứu cụ thể khác có trong quyển *Các nghiên cứu trong lợi thế cạnh tranh quốc gia* của Porter và Enright sắp xuất bản.

thành công của người Đức từ thế kỷ 19. Công nghiệp trang thiết bị kiểm tra bệnh nhân mà người Mỹ dẫn đầu đã nổi lên từ những năm 1930 và 1940. Gạch gốm là một ngành công nghiệp mà nước Ý đã đi tiên phong trên thế giới từ những năm 1960. Cuối cùng là công nghệ robot, một ngành công nghiệp khá mới mẻ và vẫn đang phát triển mạnh mẽ mà nước Nhật là quốc gia dẫn đầu.

Mỗi ngành đều có đặc trưng riêng với nguồn gốc lợi thế cạnh tranh riêng cũng như con đường phát triển riêng. Bốn ngành công nghiệp trên cũng không phải là ngoại lệ. Tuy nhiên, quá trình vận động thì giống nhau đáng kinh ngạc. Lợi thế quốc gia phát triển từ một môi trường mà trong đó tất cả những nhân tố quyết định đều đóng một vai trò nhất định.

NGÀNH CÔNG NGHIỆP IN CỦA ĐỨC [2]

Máy in được sáng chế tại Đức bởi Johannes Gutenberg vào khoảng năm 1440 và sự thống trị của công nghiệp in ấn bởi những công ty của Đức bắt đầu từ thế kỷ 19. Trong một vài trường hợp, những công ty nổi tiếng như Heidelberger Druckmaschinen (dẫn đầu trong ngành công nghiệp), Koenig & Bauer, MAN-Roland và Albert-Frabkenthal đã là những công ty đi tiên phong của thế giới trong hơn một thế kỷ. Những công ty của Đức chiếm khoảng 35% sản phẩm in toàn thế giới. Năm 1985, công nghiệp in của Đức chiếm 50,2% xuất khẩu toàn thế giới và sản phẩm xuất khẩu tới tận 122 quốc gia [3].

CÔNG NGHIỆP IN ẤN

Có ba kỹ thuật in cơ bản tại thời điểm nghiên cứu của chúng tôi. In xếp chữ sử dụng những cực âm nổi lên để chuyển tải hình ảnh lên trang giấy, công nghệ ảnh bản kẽm dùng những cực âm đục lõm vào và kỹ thuật in offset là một quá trình hóa học. In offset chiếm tới khoảng 80% nhu cầu in ấn vào năm 1985 (xem Bảng 5.1). Cả in xếp chữ và in offset đều có thể được chia thành hai dạng cơ bản. Máy in tờ đơn nhỏ hơn với kích thước tiêu chuẩn, trong đó từng bản được đưa vào máy in với tốc độ cao. Một máy

2. Nghiên cứu trường hợp này được thực hiện bởi Claas van der Linde, St. Gall Graduate School of Business, Thụy Điển.

3. Nhật Bản đứng thứ 2 với 19.1% thị phần xuất khẩu thế giới.

in tờ đơn đen trắng được bán với giá khoảng 85 nghìn đôla Mỹ trong khi một máy in 6 màu, tốc độ cao có thể có giá 550 nghìn đôla Mỹ [4]. Máy in giấy cuộn, phát triển từ cuối thế kỷ 19, to hơn rất nhiều và là loại máy phức tạp có thể có giá lên tới 70 triệu đôla Mỹ. Được cung cấp giấy liên tục bởi các cuộn giấy lớn, chúng được thiết kế để in với tốc độ cực kỳ cao và chủ yếu sử dụng để in báo và tạp chí. Máy in giấy cuộn khó có thể thiết kế theo yêu cầu của từng khách hàng và thường mất từ 2 đến 3 năm kể từ khi đặt hàng đến khi giao hàng. Máy in là một khoản đầu tư vốn riêng lẻ lớn nhất đối với người chủ của nó. Những tiêu chuẩn quan trọng nhất đối với việc mua máy là khối lượng vật liệu đưa vào một quá trình, tính tin cậy, dịch vụ, chất lượng in (độ nét), tính đa dụng, mức độ chế tạo theo yêu cầu của khách hàng, đơn giản trong bảo dưỡng, khả năng kiểm soát và thời gian giao hàng. Khả năng tin cậy đặc biệt quan trọng bởi việc ngừng hoạt động của máy in là không thể chấp nhận được đối với nhiều hoạt động in ấn; ví dụ như một tờ báo cần phải in ấn đúng thời hạn. Nhà sản xuất phải cung cấp dịch vụ sửa chữa 24/24 giờ và 365 ngày trong một năm bất kể khi nào máy móc được sử dụng. Nhu cầu về độ tin cậy và tuổi thọ sử dụng lâu dài của máy in khiến cho người mua thận trọng với thiết kế mẫu in mới. Chu trình phát triển của một thế hệ máy in mới khá dài, có thể tính bằng hàng thập kỷ. Tính hiệu quả là rất quan trọng bởi giá thành in ấn là một nhân tố ảnh hưởng chính trong cơ cấu chi phí của người mua. Giá cả là yếu tố cũng đáng kể nhưng chỉ khi những tham số khác tương tự nhau. Nhu cầu máy in của thế giới vẫn tăng đều đặn mặc dù nó có tính chu kỳ.

Bảng 5.1: Ước lượng doanh thu ấn phẩm trên toàn thế giới theo kỹ thuật in, 1985 (đơn vị: tỷ mác Đức)

In Offset		9.5
In tô	5.0	
In cuộn	4.5	
Loại khác (in kẽm roto, mặt lụa và xếp chữ)		2.5
Tổng cộng		12.0

4. Tất cả các số liệu được quy đổi từ đồng Mác tại tỷ giá đầu năm 1988.

Sau thế chiến thứ 2, công nghệ in chuyển đổi từ xếp chữ sang in offset. Kỹ thuật in offset đem lại chất lượng nhìn chung tốt hơn, tốc độ cao hơn và giá thành thấp hơn in xếp chữ. Trong khi những máy in offset đầu tiên xuất hiện từ những năm 1920, phải đến tận sau chiến tranh thế giới lần thứ 2 kỹ thuật in mới này mới thực sự xâm nhập với quy mô lớn, bắt đầu với những chiếc máy in tờ đơn. Cho đến cuối thập kỷ 60 của thế kỷ 20, sự thay thế của máy in tờ đơn đã hoàn thành trên diện rộng. Những năm cuối thập kỷ 60 cũng chứng kiến bước đầu của sự chuyển đổi sang công nghệ máy in giấy cuộn. Quá trình thay thế này vẫn tiếp tục tiến hành cho đến cuối thập kỷ 80, dẫn đến nhu cầu lớn đối với máy in loại này cho công nghiệp in báo.

Một loạt các tiến bộ công nghệ đã diễn ra trong vòng vài thập kỷ vừa qua. Một trong số đó là khả năng in đa màu. Vào đầu thập kỷ 80 của thế kỷ trước, nhiều máy in chỉ có khả năng in 2 đến 4 màu. Một phát triển nữa là sự thay thế kiểm soát hóa học bằng kiểm soát điện. Những chiếc máy in kiểm soát mực bằng điện đầu tiên được giới thiệu vào những năm 1970, tự động hóa quá trình in mực. Sau đó là sự ra đời cửa máy quét vi tính hóa tự động kiểm soát lượng mực cần thiết dưới các điều kiện in khác nhau. Điện tử cũng tạo điều kiện cho những tiến bộ trong khâu chuẩn bị in, ví dụ như các kỹ thuật sắp ảnh và chữ hiện đại.

LỊCH SỬ NGÀNH CÔNG NGHIỆP IN TỪ KHI XUẤT HIỆN

Johannes Gutenberg xuất thân từ vùng quê có truyền thống sản xuất rượu lâu đời. Có thể ông đã nhìn thấy những chiếc máy ép được sử dụng để ép nho và cải tiến chúng để tạo ra chiếc máy in sách của mình [5]. Cho đến đầu thế kỷ 19, thiết kế của máy in thay đổi rất ít từ chiếc máy in ép bằng gỗ mà Gutenberg đã phát triển. Giấy được đưa vào bằng tay và một hoặc hai thợ in làm việc cùng lúc với một chiếc máy để in ra một mặt của một tờ giấy.

Sự mở đầu của quá trình công nghiệp hóa đã biến nước Anh và nước Mỹ thành người tiên phong trong công nghiệp in. Những máy in cải tiến làm từ thép và khuôn kim loại đã phát triển ở Anh từ đầu thế kỷ 18, nơi có kỹ năng thiết kế cơ khí tiến bộ nhất trên toàn thế giới. Friedrich Koenig, một người

5. Wolf (1981).

Đức sau này sẽ trở thành người mở đường cho công nghệ máy in hiện đại, đã học việc làm thợ in và xếp chữ tại Leipzig (một phần trước đây của Đông Đức), làm việc trên thiết bị dạng như của Gutenberg. Sau đó, Koenig tham gia các lớp học về toán và cơ khí tại trường Đại học Leipzig dù không phải như một sinh viên chính thức [6].

Koenig đã phát triển kế hoạch chế tạo một chiếc máy in đột phá không có những điểm yếu như trong thiết bị mà ông đã dùng khi còn học việc. Tuy nhiên, không thể tìm được nguồn tài trợ ở Đức, ông đã buộc phải chuyển đến Anh vào năm 1806 để thực hiện ý tưởng của mình. Khi đó, nước Anh là nước công nghiệp phát triển nhất thế giới. Lương công nhân in ở Anh cao hơn rất nhiều so với lục địa châu Âu khiến cho những người chủ xưởng in có động cơ lớn hơn trong việc mua những loại máy in tiến bộ hơn [7]. Công nghệ động cơ hơi nước, rất quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất máy in, cũng tiến bộ nhất ở Anh. Máy sản xuất giấy tự động đầu tiên cũng phát triển tại Anh bởi Bryan Donkin ở Frogmore, Kent năm 1803-1804 [8]. Những chiếc máy này nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường nước Anh và chất lượng giấy đồng đều của chúng rất cần thiết để những chiếc máy in tốc độ cao của Koenig có thể vận hành. Những chiếc máy sản xuất giấy mới này cũng giảm giá thành giấy, dẫn đến lượng tiêu thụ báo cao hơn và làm tăng sự ưa chuộng đối với những chiếc máy in cải tiến. Khi đó, nước Anh đem lại những lợi thế cho các nhà máy in như điều kiện về nhu cầu, các ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ và nguồn vốn mạo hiểm cho việc thâm nhập thị trường.

Năm 1809, Koenig ký thỏa thuận với một nhóm các xưởng in và nhà xuất bản London. Để được hưởng một phần lợi ích trong tương lai từ chiếc máy mới của ông, họ phải đầu tư cho việc chế tạo nó. Điều này minh họa cách mà những người mua tại một thị trường có thể khuyến khích sự gia nhập mới vào ngành công nghiệp cung cấp.

Khi ông đang làm việc tại London, Koenig gặp Andreas Bauer, một người Đức xa xứ khác, làm người bán đồ quang học

6. Việc này rất phổ biến tại Đức lúc đó, do cầu rất lớn về việc được học cao hơn của người Đức.

7. Wolf (1981).

8. Sđd.

và là một thợ cơ khí chính xác. Hai người quyết định liên kết với nhau. Sự đột phá xuất hiện năm 1812 khi Koenig & Bauer (K&B) phát triển chiếc mấy in quay vòng đầu tiên in bằng cách sử dụng một xi lanh quay thay cho tấm ép phẳng như trước đây. Nhà xuất bản của Thời báo Times của London đã đặt hàng hai chiếc máy [9]. Năm 1814, chiếc máy in K&B đã in trọn vẹn một số báo Times với tốc độ 1.100 bản một giờ. Cải tiến thứ hai của K&B là trong việc "hoàn thiện" (tức là cho phép in cả 2 mặt báo trong một lần in) và thêm vào một động cơ hơi nước để tăng năng lực cho máy in. Thế hệ máy in K&B mới được vận hành bởi một thợ in và một thợ học việc và có thể in với tốc độ mà trước đó cần tới 25 thợ in [10].

K&B đã trở nên phát đạt. Tuy nhiên công ty nhanh chóng rơi vào bất đồng với những người giúp đỡ về tài chính của nó, đồng thời cũng là những khách hàng chính của công ty. Họ không muốn K&B bán máy in cho đối thủ cạnh tranh của mình kể cả trong hay ngoài nước Anh. Sau một giai đoạn hỗn độn, Koenig và Bauer quyết định rời nước Anh năm 1818.

Sau khi tìm kiếm địa điểm mới, công ty mở tại Oberzell, gần thị trấn Bavarian của Wurzburg. Ý tưởng quay lại Đức đến với Koenig và Bauer không chỉ bởi đó là quê hương của họ mà còn bởi tình trạng suy thoái đã làm khô cạn thị trường máy in của Anh [11]. Việc lựa chọn Oberzell, một nơi không mấy tiềm năng để đặt trụ sở vì vào thời điểm đó nơi đây rất ít ngành công nghiệp, là kết quả của một điều kiện lạ kỳ hơn. Người đứng đầu vùng Bavaria đã chủ động cố gắng thu hút công nghiệp vào vùng này và đã giúp đỡ K&B trong việc xác định vị trí và mua lại một tu viện bỏ hoang để sử dụng làm nhà máy. Những ưu đãi khuyến khích sản xuất trong vùng gồm có: hỗ trợ tài chính trong những năm đầu, miễn thuế trong vòng 10 năm đầu tiên, bảo vệ trong vòng 10 năm đối với tất cả những phát minh và hàng hóa mà Koenig là người đầu tiên mang đến Bavaria; miễn quân dịch đối với công nhân nhà máy trong suốt những năm đầu tiên và không đánh thuế nhập khẩu máy móc và những nguyên vật liệu thô cần thiết khác. Ngoài những hỗ

9. Hai loại máy này được lắp đặt không công khai để tránh tình trạng náo loạn giữa những nhà máy in bị ép buộc. Xem Goebel (1956).

10. Wolf (1981).

11. Koenig, F. G., thư vào tháng 11 năm 1816, trích từ Sdd.

trợ ban đầu đối với K&B, sự giúp đỡ của chính phủ Đức đối với ngành in ấn là không có gì.

Vị trí của Oberzell có những thuận lợi và khó khăn. Bên cạnh những khuyến khích từ phía chính quyền, Koenig dự tính rằng giá thành sản xuất sẽ chỉ bằng 1/3 so với sản xuất tại Anh do giá nhân công rẻ và các chi phí khác. Tuy nhiên, nguyên vật liệu khó tiếp cận và hầu hết lao động địa phương đều không có kỹ năng và không quen với sản xuất công nghiệp. Cũng như trên toàn nước Đức, những công nhân có tay nghề ở trong vùng đều còn tập hợp trong những phường hội; những tổ chức mà K&B thuê cố gắng đặt ra những điều kiện lao động không thể chấp nhận được đối với K&B. Sau một giai đoạn khó khăn, Koenig sa thải toàn bộ công nhân nhà máy chỉ trừ một quản đốc người Anh và một người Đức da đen. Những người học việc địa phương được tuyển vào và đào tạo theo nhóm [12].

Năm 1819, K&B hoàn thành chiếc máy in đầu tiên tại Đức. Nó đã được đặt hàng bởi Thời báo Times, London trước khi Koenig rời Anh và được lắp đặt vào đầu năm 1820 [13]. Chiếc máy thứ 2, chiếc máy đầu tiên dành cho khách hàng Đức chỉ được hoàn thành vào năm 1822. Ba chiếc tiếp theo nhanh chóng được hoàn thành sau đó và được lắp đặt ở Berlin. Trong suốt nhiều năm sau đó, K&B đã chế tạo máy in cho nhiều xưởng in ở Augsburg và Hamburg (Đức), Copenhagen (Đan Mạch) và một vài địa điểm khác ở Pháp.

K&B đã đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển những ngành công nghiệp liên quan tại Đức khi công ty này thành lập một nhà máy giấy năm 1827. Koenig nhận thấy rằng điều kiện tiên quyết cho sự xâm nhập thành công của máy in tại Đức cũng như tại bất kỳ một nơi nào khác là sự sẵn có của giấy chất lượng cao đồng đều. Với sự ủng hộ tài chính từ những chủ xưởng in người Đức, K&B thành lập một trong những xí nghiệp làm giấy đầu tiên tại Đức. Nhà máy này sử dụng một chiếc máy của Anh được đem tới từ Donkin.

SỰ NỔI LÊN CỦA CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Trong khi hạt giống đầu tiên của ngành công nghiệp in ấn của Đức đã được gieo mầm tại một địa điểm đặc biệt với những

12. Goebel (1956).

13. Phần lớn đoạn này liên quan chủ yếu đến Wolf (1981).

khó khăn khó tiên lượng, quá trình phát triển thành ngành công nghiệp dẫn đầu thế giới của nó lại dễ dự đoán hơn nhiều. Bắt đầu từ những năm 1830, một loạt các đối thủ người Đức (và một từ Australia) gia nhập vào ngành công nghiệp. Tất cả những nhà sáng lập đều đã từng làm việc cho K&B hoặc có những mối liên hệ khác với công ty (Bảng 5.1). Do hàng loạt những lợi ích phụ, một số lượng lớn những đối thủ có khả năng trong nước của K&B đã hình thành và tập trung ở vùng Trung Nam nước Đức.

Helbig & Muller được thành lập năm 1836 bởi một quản đốc trước đây của K&B. Muller phát triển một loạt các cải tiến máy móc quan trọng mà ông có ý định chia sẻ với K&B nhằm đổi lấy quyền sở hữu. Khi đề nghị bị từ chối, ông tiến hành công việc sản xuất ở Vienne. Chiếc máy in được cải tiến và chuẩn hóa hơn của ông đã thành công vang dội. Một nhà máy nữa được thành lập ở Berlin năm 1840 bởi Georg Sigl. Ông đã làm công nhân kỹ thuật tại nhà máy Helbig & Muller trong vòng hai năm.

Khởi đầu của Maschinenfabrik Augsburg Nurnberg hay là MAN (một trong những công ty chế tạo máy đa dạng hàng đầu của Đức hiện nay) là một công ty sản xuất máy in được thành lập năm 1840 tại Augsburg. Bốn năm sau đó nó được bán cho cháu trai của Koenig, Carl Reichenbach, người đã làm việc hai mươi năm tại K&B và anh rể của Reichenbach. Năm 1845, họ bắt đầu sản xuất loại máy cải tiến từ máy in của Helbig & Muller. Công ty chế tạo chiếc máy in cuộn đầu tiên của Đức năm 1872 và sau đó trở thành nhà cải cách quan trọng của máy in cuộn giấy và máy in offset sau này. Cuối cùng, công ty sáp nhập với một công ty chế tạo máy từ Nuremberg năm 1898 để trở thành MAN.

Doanh nghiệp sau này trở thành Miller-Johannisberg được thành lập năm 1848 bởi kỹ sư máy Johann Klein, người trước đây đã làm việc cho Helbig & Muller. Năm 1861, Albert-Frankenthal (đặt tại Frankenthal, Baden-Wurttemberg, một thị trấn với truyền thống sản xuất máy lâu đời) sáng lập bởi Andreas Hamn và Andreas Albert, người đã làm việc cho K&B trong vòng mười năm và sau đó làm cho Reichenbach.

Heidelberger Druckmaschinen (Heidelberg) được thành lập năm 1850 bởi anh trai của Andreas Hamn. Heidelberg tập trung vào máy in tờ đơn và giới thiệu máy in giấy cuộn khá muộn hơn so với các đối thủ khác. Công ty trở nên nổi bật sau khi nó

giới thiệu loại máy in tờ đơn cải tiến đáng kể năm 1914, được biết đến với cái tên Heidelberg Tiegel. Chiếc máy in đầu tiên hoàn toàn tự động nhận giấy đó đã đạt công suất 2.600 tờ một giờ. Chất lượng in cũng được cải thiện nhờ việc sử dụng một bộ phận cho phép đạt được sức ép lớn hơn. Chất lượng và sự vận hành vượt trội của Tiegel, sự tiên phong của Heidelberg trong sản xuất và lắp ráp máy in dây chuyền (năm 1926) và sự hình thành ban đầu của mạng lưới dịch vụ và marketing toàn cầu đã dẫn tới những thành công liên tiếp của ngành công nghiệp này. Cho đến thời điểm mô hình đó bị gián đoạn năm 1985, đã có hơn 165 nghìn chiếc được bán ra, một chiếc Tiegel thậm chí còn được thờ ở đền Senshu-den, thành phố Kobe của Nhật Bản.

Vào cuối những năm 1800, những công ty này và một số công ty của Đức khác đã sáp nhập với nhau để tạo thành những công ty hàng đầu thế giới. Một quá trình hợp nhất từ sự hình thành trong suốt cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới sau Thế chiến thứ nhất. Năm 1921, K&B mua lại Modlinger Schnellpressenfabrik và kí một thỏa thuận hợp tác với Faber and Schleicher, một công ty đặt ở Offenbach và được thành lập năm 1871. Cùng thời gian đó, Dresdner Schnellpressenfabrik sáp nhập với Leipziger Schnellpressenfabrik để trở thành Planeta. Một vài năm sau, Faber & Schleicher (đổi tên thành Roland sau thành công của của loại máy in mới) bắt đầu hợp tác với Planeta. Planeta loại bỏ kỹ thuật in xếp chữ để tập trung vào loại máy in offset tờ đơn. Công ty này đưa ra đề nghị sáp nhập với Roland vào năm 1926, tuy nhiên đề nghị này đã bị từ chối.

Vào những năm 30 của thế kỷ XIX, sáu nhà sản xuất máy in hàng đầu của Đức là Heidelberg, MAN, Roland, K&B, Albert-Frankenthal và Planeta. Các công ty này đều có trụ sở nằm trong phạm vi bán kính 150 dặm (xem hình vẽ 5.2). Nhóm công ty nói trên duy trì vị trí tiên phong của ngành công nghiệp này trong vòng vài thập kỷ.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH NGƯỜI ĐỨC

Công ty dẫn đầu thế giới, Heidelberg, chủ yếu sản xuất những loại máy in offset tờ đơn loại vừa và nhỏ. Đây là một trong những công ty làm ăn có lãi nhất trong ngành cơ khí của Đức. Roland tập trung vào loại máy in tờ đơn, cũng giống như công ty Đông Đức Planeta. MAN tập trung vào loại máy in giấy cuộn

to dùng cho in báo. K&B cũng là một trong những công ty hàng đầu về sản xuất máy in giấy cuộn cho báo trong khi Albert-Frankenthal chủ yếu được biết đến với dòng sản phẩm máy in bản kẽm giấy cuộn loại lớn.

Những công ty sản xuất máy in của Đức cạnh tranh với những chiến lược khác nhau, dựa trên chất lượng cao và độ tin cậy, vận hành tốt và giao hàng đúng hẹn. Máy in của Đức cũng được bán với giá ưu đãi hơn so với sản phẩm cùng loại từ các nước khác. Sự gia nhập sớm và tập trung trên phạm vi quốc tế của các công ty của Đức đã giúp họ tạo ra được mạng lưới dịch vụ rộng khắp trên toàn thế giới và phát triển uy tín quốc tế hàng đầu. Các công ty của Đức duy trì vị trí vững chắc trên thị trường trong suốt thế kỷ 20 với một gián đoạn nhỏ duy nhất do hai cuộc chiến tranh thế giới.

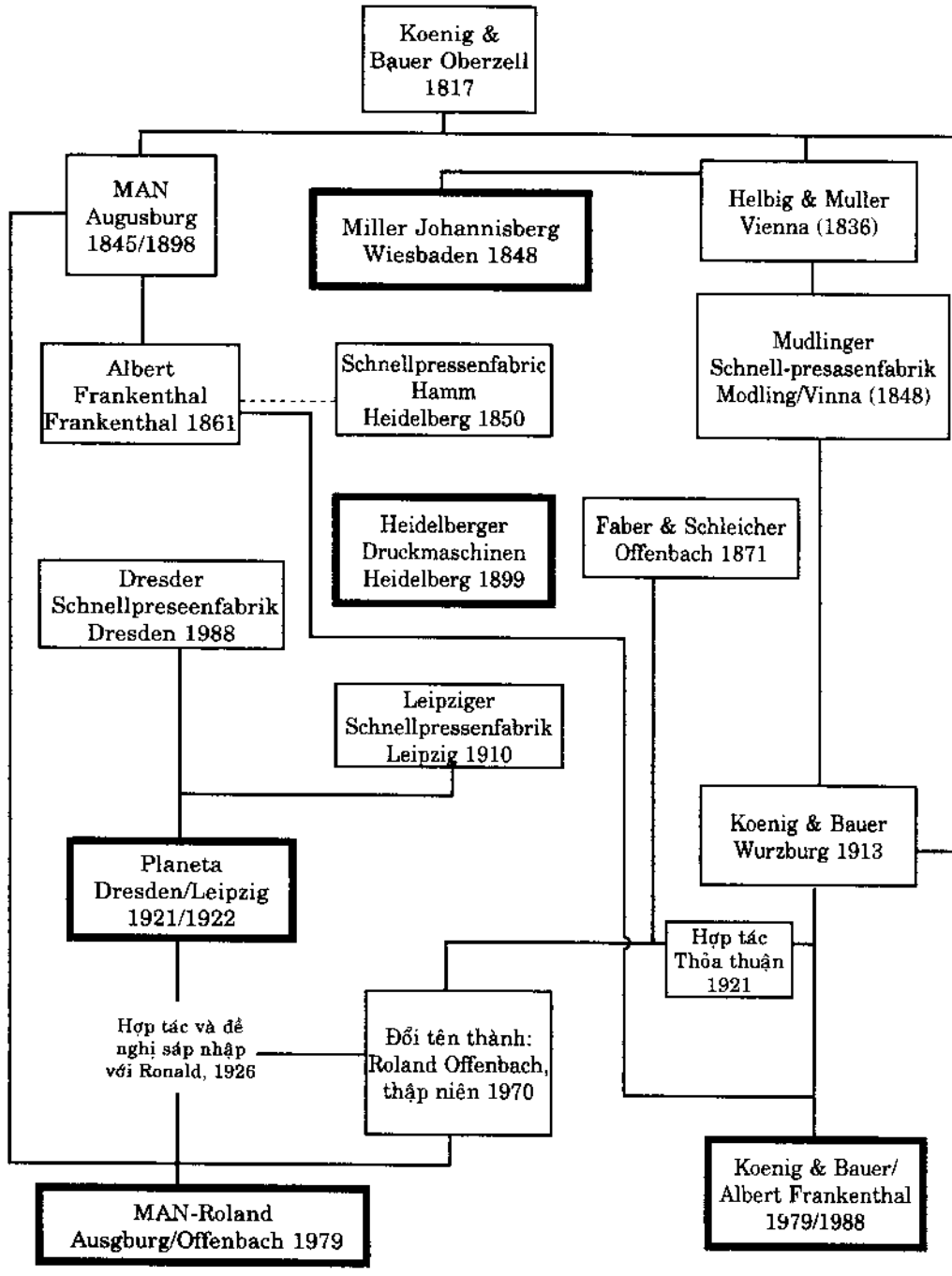
Các công ty sản xuất máy in của Đức tiến hành các hoạt động nghiên cứu và phát triển trên phạm vi nước Đức. Hầu hết các sản phẩm được chế tạo tại Đức. Tuy nhiên cả K&B và MAN đều có cơ sở sản xuất tại Mỹ - nơi mà họ đã lắp đặt máy móc từ những năm đầu thập kỷ 80. K&B có một liên minh với công ty Sumitomo Heavy của Nhật do những khó khăn trong việc tự xâm nhập thị trường này. Một số công ty khác cũng có những thỏa thuận như thế.

Các công ty của Đức đã là người dẫn đầu trong vòng hơn một thế kỷ trong kỹ thuật chỉnh sửa, hoàn thiện việc in ấn. Một vài thành tựu ban đầu của Đức đã được trình bày ở đây và những thành tích như thế vẫn còn tiếp tục. Thí dụ như trong suốt thập kỉ 60, Albert-Frankenthal tiên phong trong loại máy in đầu tiên trên thế giới có thể in được khổ giấy rộng 8.5 foot (tương đương 2,6 mét). Năm 1985, công ty này giới thiệu loại máy có thể in được khổ 9.8 foot (tương đương 3 mét) [14]. K&B được công nhận với loại máy in giấy cuộn cho báo lớn nhất thế giới [15] và máy in offset tờ đơn nhanh nhất thế giới [16] (15.000 tờ mỗi giờ) từ những năm đầu thập kỷ 1980.

14. Tài liệu công ty.

15. Koenig & Bauer AG, Những sự kiện và thực tiễn về sự phát triển và cấu trúc của doanh nghiệp, lịch sử công ty.

16. Nguồn từ ngành công nghiệp, 18 tháng 5 năm 1987.



Lưu ý: Các công ty trong các ô được tô đậm là những người dẫn đầu thị trường vào năm 1988.

Hình 5-1: "Gia phả" của ngành in Đức

Nước Đức có sự tập trung rất cao của các đối thủ cạnh tranh trong ngành in. Những công ty dẫn đầu của Đức chiếm tới gần một nửa số lượng các đối thủ đáng kể trên thế giới. Sự ganh đua trong nước vượt lên trên việc cạnh tranh giành khách hàng đơn thuần. Các công ty của Đức cạnh tranh mạnh mẽ không chỉ bởi các đơn hàng mà còn vì những thành tựu công nghệ và danh tiếng hàng đầu. Cạnh tranh của các công ty này dựa trên tiêu chí hiệu suất hơn là giá cả, thể hiện tiêu chí mua hàng của khách hàng. Trong suốt thời kỳ trước Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, thuế đánh vào máy in nhập khẩu vào Đức rất thấp. Những nhà sản xuất máy in của Đức vẫn phải liên tục cải tiến máy móc của họ trong tình thế đối mặt với cạnh tranh thực tế và tiềm năng từ nước ngoài.

SỰ TẠO THÀNH CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT CHUYÊN SÂU

Khả năng cải tiến cả sản phẩm và các công nghệ chế tạo của các công ty Đức một phần là nhờ cơ chế chuyên sâu về sáng tạo và cải tiến cả công nghệ lẫn nguồn lực con người. Các công ty in ấn của Đức đều có những chương trình học nghề chủ động cho công nhân và đào tạo các kỹ sư mới tuyển dụng. Mỗi công ty lớn đều thành lập trường dạy nghề riêng từ nhiều thập kỷ trước nhằm cung cấp lao động được đào tạo chuyên sâu về máy móc thiết bị ngành in. Ví dụ như trường dạy nghề của K&B được thành lập năm 1870, trường của Albert-Frankenthal năm 1873 và của MAN năm 1911 [17]. Những trường học này sau đó được chính thức công nhận bởi chính phủ Đức và trở thành một phần trong hệ thống trường dạy nghề quốc gia. Ngành công nghiệp in của Đức còn thành công nhờ vào nguồn cung sẵn có của những kỹ sư được đào tạo kỹ lưỡng. Đào tạo đại học ở Đức mạnh về tất cả các lĩnh vực kỹ thuật và các chương trình đào tạo kỹ sư chế tạo máy phát triển độc nhất so với các quốc gia khác. Các kỹ sư chế tạo máy được tuyển dụng từ những trường đại học như Aachen, Darmstadt và Braunschweig, tất cả đều nằm ở những trung tâm sản xuất máy móc thiết bị.

Giữa các công ty sản xuất máy in và các học viện đại học có những liên kết nghiên cứu trực tiếp. Hiệp hội nghiên cứu máy in của Đức (Forschungsgesellschaft Druckmaschinen) được

17. Wolf (1981).



Hình 5-2: Vị trí của các nhà cung cấp máy in hàng đầu thế giới

thành lập năm 1955 bởi một số nhà chế tạo máy in hàng đầu của Đức. Mục đích của tổ chức này là tiến hành những nghiên cứu cơ bản về quá trình vật lý, hóa học và điều khiển học trong in ấn nhằm cung cấp những lắp ráp thử nghiệm cho máy in và

góp phần vào việc đào tạo kỹ sư [18]. Nó đóng vai trò như một cơ quan hợp tác cùng bỏ vốn trong nghiên cứu tại trường Đại học Công nghệ Darmstadt và các viện nghiên cứu khác.

Trong khi các yếu tố sản xuất chuyên môn tiếp tục được đẩy mạnh thì các công ty của Đức phải đối mặt với chi phí yếu tố sản xuất cao. Tiền lương và phúc lợi xã hội cao hơn mà số giờ lao động lại ít hơn so với các quốc gia cạnh tranh. Những bất lợi về yếu tố sản xuất lựa chọn này đã khiến cho các công ty của Đức không ngừng quay vòng sản xuất cũng như phát triển máy móc với công nghệ cao nhất [19]. Đồng nội tệ mạnh càng làm tăng thêm áp lực này. Việc chú trọng đến máy móc năng suất cao và chất lượng tốt cho thấy trước xu hướng phát triển của cầu khi mà các xưởng in trên thế giới đều đòi hỏi tăng cường tự động hóa và chất lượng in.

NHU CẦU KHÓ TÍNH TRONG NƯỚC

Điều kiện về cầu trong nước đã khuyến khích cả tốc độ và xu hướng đổi mới trong ngành công nghiệp in của Đức. Thị trường in ấn của Đức không nằm trong số thị trường lớn nhất thế giới; thị trường này được ước tính có khối lượng đứng thứ sáu trên thế giới sau các quốc gia Mỹ, Nhật, Anh và một vài quốc gia khác [20]. Điều quan trọng hơn quy mô là: thị thường máy in trong nước của Đức từ lâu đã được coi là một trong những thị trường khó tính nhất trên thế giới.

Sự khó tính bắt đầu từ những khách hàng cuối cùng: người mua báo, tạp chí hay sách. Khách hàng mua ấn phẩm của Đức đặc biệt chú ý đến chất lượng. Thí dụ như một độc giả Đức có thể gọi điện đến nhà xuất bản một tờ báo để phàn nàn nếu như báo của họ bị vấy bẩn hay nhòe chữ, điều này khó xảy ra tại các quốc gia khác. Các xưởng in của Đức trước đòi hỏi của người tiêu dùng buộc phải sử dụng những máy in chất lượng cao.

Những chủ xưởng in ở Đức cũng là những khách hàng rất khó tính. Tiền lương lao động trong nước cao dẫn tới nhu cầu những loại máy có năng suất cao, đòi hỏi ít đội ngũ vận hành. Rất nhiều yêu cầu nghiêm khắc về kỹ thuật cũng như phương

18. VDMA (1986).

19. Nỗ lực sản xuất cũng tăng lên sau Chiến tranh thế giới thứ 2. Hầu hết các nhà máy của Đức cần phải xây dựng lại, và các doanh nghiệp Đức đã thiết kế và xây dựng những phương tiện sản xuất tiên tiến nhất thế giới.

20. Nguồn từ ngành công nghiệp, ngày 18 tháng 5 năm 1987.

pháp sử dụng các nguyên liệu độc hại có liên quan tới vấn đề an toàn máy móc và kiểm soát ô nhiễm môi trường đã được lập ra ở Đức. Những yêu cầu đó thường tiên đoán trước những đòi hỏi ở các nước khác, cũng như là động lực kích thích nâng cao sản phẩm.

Sự đòi hỏi khắt khe quan trọng khác là từ bản thân những người thợ in. Giáo dục dành cho thợ in ở Đức đã có truyền thống lâu đời và những người thợ in nước này được cho là một trong những người được đào tạo tốt nhất trên thế giới. Những trường dạy nghề cho thợ in, ví dụ như Meisterschulen Fur Bunchdrecker, được thành lập ở Đức từ những năm 1920 [21]. Người thợ in có thể học việc chuyên sâu hơn như dùng máy in tờ đơn, máy in giấy cuộn, in nổi bằng khuôn mềm, in bao bì sản phẩm, in giấy dán tường hoặc in ảnh lụa. Đào tạo tổng thể ở Đức hoàn toàn trái ngược với ở Mỹ nơi mà thợ in chỉ nhận được đào tạo tại chỗ khi làm việc. Sự đòi hỏi tinh vi của những người thợ in ở Đức cho phép họ dễ lĩnh hội những cải tiến mới cũng như liên tục trao đổi với nhà sản xuất về những vấn đề kỹ thuật.

Ngành in ở Đức cũng rất chủ động trong nghiên cứu, điều này đã tạo nên những lợi ích trực tiếp cho ngành công nghiệp máy in. Những thợ in ở Đức có tổ chức nghiên cứu riêng của họ, Deutsche Forschungsgesellschaft fur Druck- und Reproduktion-stechnik (FOGRA). Nghiên cứu của FOGRA quan tâm tới những vấn đề như sự tiêu chuẩn hóa và các phương pháp xếp chữ bản in kẽm. FOGRA còn cam kết cộng tác với dự án của các trường đại học. Ví dụ như năm 1985, FOGRA đã đề nghị trường đại học Stuttgart tìm hiểu nguyên tắc cơ bản về thiết kế loại xilanh cho máy in bản kẽm hiệu quả nhất [22].

Quy trình gấp giấy cũng như khổ báo ở Mỹ rất khác so với các nước châu Âu. Những máy móc được lắp đặt ở Mỹ phải thay đổi để có thể làm việc ở châu Âu và trên thế giới, và sau nhiều thập kỷ hài lòng với việc bán hàng chủ yếu cho thị trường trong nước, các nhà sản xuất của Mỹ đã gặp khó khăn trong việc bán hàng tại châu Âu. Khách hàng mua máy in ở Mỹ ít khắt khe hơn về chất lượng in và tìm kiếm những loại máy in dễ vận hành hơn do đội ngũ công nhân có kỹ năng kém hơn. Điều đó khẳng định rằng các nhà sản xuất Mỹ khó có thể đáp ứng được

21. Wolf (1981).

22. Bundesverband Druck, Báo cáo thường niên (1985) (Wiesbaden, 1986) trang 33.

tiêu chuẩn của châu Âu trong khi các công ty của Đức lại không mấy khó khăn để điều chỉnh cho phù hợp với tiêu chuẩn ở Mỹ. Các công ty của Đức đã sớm bị buộc phải bán hàng cho khách hàng nước ngoài với những yêu cầu khác nhau do thị trường hạn hẹp trong nước.

TỔ HỢP IN ẤN CỦA ĐỨC

Ngành công nghiệp máy in của Đức đã có những mối quan hệ lâu dài với một loạt các ngành công nghiệp mạnh khác bên cạnh ngành in. Sản xuất máy làm giấy là một ngành công nghiệp quan trọng có liên quan bởi chất lượng giấy có ảnh hưởng rất lớn tới sự vận hành của máy in. J.M.Voith GmbH Maschinenfabrik cùng với chi nhánh của nó là O. Dorries là nhà sản xuất máy làm giấy hàng đầu trên thế giới (xem Bảng 5.2). Một nhà sản xuất máy làm giấy tiếng tăm trên thế giới nữa là Sulzer-Escher-Wyss, sở hữu bởi người Thụy Sĩ nhưng có trụ sở chính ở Đức [23]. Mối quan hệ gần gũi giữa các công ty sản xuất giấy và các công ty chế tạo máy in thành công trên phạm vi quốc tế đã tạo điều kiện cho sự tương tác chủ động giữa các nhà thiết kế của cả hai sản phẩm.

Các công ty chế tạo máy in của Đức cũng có lợi từ sự có mặt của các nhà sản xuất giấy lớn mạnh như Feldmuhle AG, E.Holtzmann &Cie. AG, M.D.Papierfabrik Heinrich Nicolaus và Zanders AG. Tốc độ tăng nhanh chóng về nhu cầu đầu vào của các loại máy in sẽ không thể đáp ứng được nếu không có sự kết hợp của các nhà sản xuất giấy với các loại giấy tiến bộ chịu đựng được tốc độ lên đến 35 tờ/giây cũng như những nhà sản xuất máy làm giấy, những người đã phát triển những loại máy cần thiết để tạo ra những tờ giấy như vậy.

Những nhà sản xuất mực in nổi bật trên thị trường quốc tế của Đức cũng giúp ích cho ngành sản xuất máy in của nước này. Mực in bắt đầu trở nên vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của loại máy in giấy cuộn nhiều màu từ đầu thế kỷ 20. Những tiến bộ về máy in và mực in đã tự củng cố vị trí của chúng. Những cải tiến về máy in đòi hỏi những loại mực được cải tiến và chính điều này lại dẫn đến những tiến bộ của máy móc.

Thành công của những nhà sản xuất mực in của Đức có mối quan hệ sâu sắc với ngành công nghiệp hóa học xuất sắc của nước này. Một thành công bắt đầu từ việc phát triển quy trình

23. Frankfurter Allgemeine Zeitung, ngày 7 tháng 6 năm 1988

Bảng 5.2: Các đối thủ cạnh tranh trong các ngành công nghiệp liên quan ở Đức

Công ty	*Địa điểm*	*Năm thành lập*	*Doanh thu năm 1985 (triệu Mark Đức)*
Giấy			
Feldmuhle	Dusseldorf	1885	2980
E.Holtzmann Papierfabrik Heinrich	Weisenbach	1883	633
Nicolaus	Dachau	1862	719
Zanders	Bergisch Gladbach	1829	838
Máy làm giấy			
Voith/Dorries	Heidenheim/Duren	1867/1885	1005
Sulzer-Escher-Wyss*	Ravensburg	1856	300
Mực in			
BASK	Ludwigshafen	1865	1000**
Michael Hubert Farbenfabriken	Munich	1765	115
Hartmann Druckfarben Siegwerk Farbenfabrik	Frankfurt	1905	100
Keller	Siegburg	1905	25

* Thuộc sở hữu của công ty Sulzer, Thụy Sỹ.
** Doanh thu bán mực in và các sản phẩm liên quan.

pha chế trong phòng thí nghiệm để sản xuất thuốc nhuộm tổng hợp năm 1880 của một người Đức có tên là Adolf von Baeyer và sự thương mại hóa sản phẩm này vào khoảng giai đoạn chuyển giao thế kỷ của các công ty hóa chất Đức - Hoechst và BASF. Thuốc nhuộm tổng hợp là một thành phần của các loại mực. Trước khi có sự phát triển của thuốc nhuộm tổng hợp, các loại mực in được sản xuất tại chỗ bởi các xưởng in [24]. Những nhà sản xuất mực nổi tiếng thế giới của Đức là chi nhánh Printing Systems của công ty BASF [25], Michael Huber Farbenfabriken, Hartmann Druckfarben và Sigwerk Farbenfabriken Keller.

Một sản phẩm quan trọng khác liên quan đến máy in là

24. Wolf (1981).

25. BASF được ước đoán giữ 14% thị phần của thị trường in ấn châu Âu và 17% thị trường Mỹ. Doanh thu nước ngoài chiếm 80% tổng doanh thu.

hệ thống xếp chữ. Hai nhà sản xuất hàng đầu trên thế giới là Liontype và Monotype, đều được thành lập tại Mỹ. Ngành công nghiệp hệ thống xếp chữ bắt đầu từ những năm 1880 ở Mỹ cùng với sự ra đời của máy sắp chữ cơ khí hóa đầu tiên có khả năng xếp cả một dòng chữ (do đó còn được gọi là máy linô) bởi một người sinh ra ở Đức là O. Mergenthaler. Một hệ thống máy tương đối khác chỉ xếp được từng chữ riêng biệt (gọi là monotype) được phát minh năm 1885 bởi một người Mỹ, T. Lanston. Mặc dù cả hai nhà sản xuất hàng đầu đều của Mỹ, chúng đều có những chi nhánh chính ở Đức. Cơ sở phát triển sản phẩm mới đều đặt ở Đức từ lâu cho thấy sự tồn tại của tổ hợp in ở Đức. Đáng chú ý là vào đầu những năm 1980, Linotype đã chuyển trụ sở chính tới Eschborn của Đức [26], cho thấy sự xu hướng dịch chuyển cơ sở trong nước của một công ty tới địa điểm có "hình thoi" lợi thế quốc gia nhất, một động thái đang ngày càng xảy ra thường xuyên hơn.

CHUYỂN DỊCH VỊ THẾ CẠNH TRANH

Thụy Sĩ đã duy trì vị trí của một nhà xuất khẩu máy in. Nhà sản xuất hàng đầu Thụy Sĩ là Maschinenfabrik Wifag AG, có trụ sở tại Berne. Đây là công ty đứng thứ ba của châu Âu về sản xuất máy in giấy cuộn offset cho việc in báo. Có trụ sở không xa biên giới với Đức, Wifag thực tế là một phần trong tổ hợp ngành in của Đức. Cũng giống như các đối thủ cạnh tranh người Đức, sản phẩm máy in của Wifag cũng tạo sự khác biệt bằng chất lượng cao và đổi mới công nghệ. Wifag coi nước Đức như một thị trường chủ yếu. Công ty đặc biệt tự hào vì đã bán được một máy in tại Augsburg, quê hương của MAN.

Hai quốc gia xuất khẩu máy in khác là Mỹ và Anh đang mất dần vị trí của họ. Tỷ lệ phần xuất khẩu của Anh trong tổng xuất khẩu máy in thế giới đã giảm từ 9,2% năm 1975 xuống còn 5,9% năm 1985 và Baker-Perkins là nhà sản xuất đáng kể duy nhất còn lại. Công ty này sản xuất máy in giấy cuộn offset cho báo, sản phẩm mà thị trường nước Anh là trọng yếu. Mỹ là nước xuất khẩu máy in thứ hai thế giới với 19,7% thị phần xuất khẩu máy in năm 1975. Đến năm 1985, thị phần xuất khẩu của Mỹ giảm mạnh xuống 3,9% và Mỹ phải chịu thâm hụt trao đổi thương mại về máy in lớn nhất thế giới với 330 triệu đôla Mỹ.

26. Nguồn từ ngành công nghiệp, ngày 9 tháng 9 năm 1988.

Trong khi vào đầu những năm 1970, có một số nhà sản xuất máy in tờ đơn đáng kể của Mỹ, đến năm 1988 các công ty của Mỹ chỉ sản xuất máy in giấy cuộn. Harris [27] và Goss-Rockwell là các đối thủ hàng đầu. Cả hai đều là một bộ phận của các tập đoàn đa dạng ngành nghề. Công nghệ của Mỹ dễ vận hành nhưng lại không đạt được độ tinh vi như máy in của Đức. Máy in lắp ráp tại Mỹ cũng bị cho là hay trục trặc không vận hành được và xếp hạng về chất lượng sau máy của Đức và Thụy Sĩ. Các công ty của Mỹ duy trì vị trí trước các đối thủ nước ngoài tại thị trường Mỹ một phần bởi những đòi hỏi đặc biệt về khổ giấy và quy trình gấp giấy.

Trong khi đó, Nhật Bản lại có được vị trí ngày càng lớn mạnh trong ngành công nghiệp này. Quốc gia này là thành viên tương đối mới trong cuộc cạnh tranh máy in quốc tế. Ngành công nghiệp này được thành lập tại Nhật vào thế kỷ 20, ngay sau sự ra đời công nghệ in offset cho phép in ấn chữ Nhật. Kỹ thuật in sắp chữ đã không thể ứng dụng bởi hệ thống hàng trăm kí tự Kanji được sử dụng trong tiếng Nhật. Đây cũng là một lý do quan trọng giải thích tại sao kỹ thuật in hiện đại lại được phát triển ở châu Âu và Mỹ bất chấp thực tế là những nguyên tắc in cơ bản đã được biết đến ở châu Á trước sáng chế của Gutenberg.

Thị trường trong nước của Nhật rất đáng kể bởi việc đánh máy là rất không thực tế và do đó tất cả các văn bản chính thức đều phải in ra. Từ cuối thập kỷ 70, nhu cầu thị trường Nhật đã điều chỉnh với nhu cầu thị trường quốc tế và cũng chuyển dịch sang loại in offset. Điều này đánh dấu sự tham gia của các nhà sản xuất máy in của Nhật vào thị trường quốc tế. Đến năm 1985, Nhật Bản đã trở thành nhà xuất khẩu máy in đứng thứ hai trên thế giới. Tỷ lệ xuất khẩu của Nhật đã tăng lên 19,1% từ 2,9% năm 1975. Trong suốt khoảng thời gian đó, cán cân thương mại về máy in của Nhật tăng từ âm lên thặng dư 296 triệu đôla Mỹ, lớn thứ hai trên thế giới sau Đức.

Các công ty của Nhật tập trung vào các loại máy in offset tờ đơn loại nhỏ hơn. Nhà sản xuất hàng đầu là Komori. Một số đối thủ khác là Mitsubishi, Akiyama, Ryobi, Fuji và Sumitomo - đối tác ở Nhật của K&B. Các công ty của Nhật chú trọng vào các đặc tính và tính năng điện tử, một chức năng của tổ hợp các ngành công nghiệp điện tử thành công của Nhật.

27. Harris bị Heidelberg mua lại với giá 300 triệu USD năm 1988.

NHỮNG DẤU HIỆU NGUY HIỂM

Công nghệ in nổi bằng khuôn mềm (flexo) là kỹ thuật in mới nhất đang trong giai đoạn phát triển và đã xâm nhập được một phần thị trường từ những năm 1980, đặc biệt là trong hoạt động in báo. Flexo, còn được gọi là in Anilin, là một dạng biến đổi của kỹ thuật xếp chữ cũ nhưng sử dụng mực Anilin (dạng lỏng) là bản in bằng cao su mềm thay vì các khuôn chữ bằng kim loại. Đầu tiên kỹ thuật này được phát triển cho công nghiệp in bao bì bởi mực Anilin có thể sử dụng trên những bề mặt không thấm nước và an toàn cho việc sử dụng trên giấy bọc thực phẩm. Chất lượng in giấy của nó không cao như ở in offset nhưng giá thành đầu tư và vận hành thấp hơn.

Kỹ thuật in Flexo lần đầu tiên được sử dụng trong in báo bởi các nhà sản xuất Mỹ vào cuối những năm 1970 đầu những năm 1980 [28]. Sự xâm nhập mạnh mẽ nhất của loại máy in này là ở Mỹ. Tuy nhiên đến năm 1988, các công ty của Đức trở thành nhà cung cấp chủ yếu. Nhà sản xuất hàng đầu tại Đức là K&B, chế tạo máy với sự hợp tác của Windmoller & Holscher, nhà sản xuất máy đóng bao bì nổi bật của Đức, chuyên cung cấp các sản phẩm in flexo cơ bản. Công nghiệp máy đóng bao bì quốc tế mạnh mẽ của Đức là nhờ vào sự tham gia phát triển kỹ thuật vào tổ hợp in.

Năm 1988, công nghiệp máy in của Đức đã đạt được sự tăng trưởng và thành công trên phạm vi quốc tế bất kể giá thành lao động cao và tỉ giá ngoại tệ cao. Hầu hết các nhà sản xuất đều ghi nhận những lợi nhuận kỉ lục. Các công ty sản xuất máy in của Đức thuộc hàng các công ty làm ăn có lãi nhất tại Đức.

Tuy nhiên, những khoản lợi nhuận kỉ lục cũng mang đến những dấu hiệu nguy hiểm cho tương lai. Kể từ những năm 1970, số lượng các công ty của Đức đã giảm đi đáng kể do sự hợp nhất của các công ty. Vào năm 1979, K&B mua được 49% cổ phần trong Albert-Frankenthal, sau này tăng lên thành đa số vào năm 1988. Hai công ty đồng ý điều phối các chương trình sản xuất của họ. Năm 1979, MAN và Rolan sáp nhập thành MAN-Roland. Sáp nhập dần dần là đặc tính của nhiều ngành công nghiệp trưởng thành nhưng quá trình này ở ngành công nghiệp thiết bị in của Đức đã đạt đến điểm mà cạnh tranh giá cả đã biến mất và cạnh tranh nội địa đã không còn được đảm

28. Nguồn từ ngành công nghiệp, ngày 9 tháng 9 năm 1988.

bảo. Những nhóm đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ từ Nhật Bản cho thấy mối đe dọa ngày càng lớn, đặc biệt là đối với máy in tờ đơn. Nhà sản xuất hàng đầu của Nhật, Komori, đã không thành công trong việc mua lại công ty mẹ của Harris là AM International (của Mỹ) năm 1987.

TỔNG KẾT

Ngành công nghiệp máy in của Đức là một câu chuyện điển hình về lợi thế cạnh tranh được duy trì trong hơn 160 năm. Lịch sử ban đầu của ngành công nghiệp cho thấy tính di chuyển quốc tế của công nghệ và nhân lực có kỹ năng không phải là một hiện tượng mới. Sự di chuyển này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tìm hiểu những lý do vì sao môi trường một vài quốc gia lại cho phép hoặc buộc phải huy động các yếu tố một cách có hiệu quả nhất để hình thành những ngành công nghiệp đẳng cấp thế giới.

Hạt giống đầu tiên của ngành công nghiệp được gieo trồng bởi một người Đức đặc biệt, Friedrich Koenig, người đã có niềm đam mê với máy in bởi được đào tạo và làm việc của một thợ in. Để theo đuổi sự phát triển của mình, ông đã bị buộc phải tới nước Anh, quốc gia có mô hình "hình thoi" lợi thế quốc gia lớn nhất vào thời điểm đó. Bị đẩy khỏi nước Anh do những cố gắng ngăn cản sự phát triển của ngành công nghiệp bởi các khách hàng và nhà đầu tư của công ty để bảo vệ lợi ích riêng của họ, ông đã trở về quê hương của mình. Địa điểm cụ thể mà ông lựa chọn đã chịu ảnh hưởng của một trong những nỗ lực thu hút đầu tư đầu tiên của chính quyền. Điều kinh ngạc hơn là việc làm thế nào sự có mặt của K&B lập tức bắt đầu một quá trình làm cho Đức trở thành quốc gia có môi trường thuận lợi hơn cho lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp này. Một nhóm lớn các đối thủ người Đức nổi bật lên một cách trực tiếp hoặc gián tiếp từ những nhà tiên phong trong ngành. Qua thời gian, những cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất chuyên sâu đã được hình thành và mở rộng. Khi nhu cầu của máy in phát triển ở Đức, tiêu chuẩn cao và yêu cầu tinh vi của những người thợ in cũng như khách hàng cuối cùng đã thúc đẩy việc đổi mới, được củng cố bởi một số bất lợi về yếu tố sản xuất. Nhu cầu ở Đức dự báo trước những nhu cầu về chất lượng và sản lượng sẽ phổ biến trên phạm vi toàn thế giới. Tất cả các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan cần

thiết cho đổi mới (giấy, máy làm giấy, mực và hệ thống xếp chữ) đều phát triển cùng với ngành công nghiệp máy in và đạt được đẳng cấp thế giới trong những lĩnh vực đó.

Cách tiếp cận theo tổ chức đòi hỏi quản lý phát triển sản phẩm, sản xuất và dịch vụ trong một ngành công nghiệp phức tạp và công nghệ cao phù hợp với những thế mạnh của nước Đức. Một nhóm lớn đặc biệt các nhà sản xuất trong nước, tập trung ở vùng phía nam của Đức, chính là những đối thủ quan trọng nhất của nhau. Cạnh tranh nội địa không chỉ trực tiếp thúc đẩy đổi mới mà còn có những tác động có lợi lên việc hình thành các yếu tố sản xuất và các ngành công nghiệp có liên quan ở Đức.

Công ty thành công của Thụy Sĩ, Wifag, là một phần không chính thức của tổ hợp in của Đức. Các công ty từ các quốc gia khác không de dọa tới Đức bởi những nước này thiếu những nhân tố cần thiết trong "hình thoi" lợi thế. Mỹ có đòi hỏi về chất lượng thấp và cạnh tranh nội địa yếu. Nước Anh thiếu các đối thủ cạnh tranh và công đoàn mạnh, làm đóng băng những cải tiến trong nhiều năm của những nhà in, làm xói mòn chất lượng nhu cầu. Nhật Bản là một đối thủ mới tham gia vào ngành công nghiệp do nhu cầu trong nước quá cách biệt so với hầu hết nhu cầu trên thế giới. Ngược lại, các công ty của Đức có lợi thế của những người đi đầu trong một ngành công nghiệp mà khách hàng rất bảo thủ và trung thành.

Ngành công nghiệp máy in không chỉ minh họa lý thuyết "hình thoi" trong thực tế mà còn cho thấy biểu hiện của việc hợp thành tổ hợp. Nước Đức dẫn đầu hoặc nằm trong số các quốc gia dẫn đầu không chỉ trong ngành công nghiệp sản xuất máy in mà trong cả việc in ấn, sản xuất giấy tốt, máy làm giấy, hệ thống xếp chữ, mực in và máy đóng bao bì. Ngành công nghiệp đóng gói bao bì chỉ mới bắt đầu trở nên quan trọng cùng với sự nổi lên của máy in nổi khuôn mềm flexo. Tổ hợp in ở Đức kích thích qua lại và các ngành công nghiệp trong tổ hợp cùng nhau phát triển. Mối quan hệ giữa các công ty rất chặt chẽ và trong một vài trường hợp, các quan hệ này là chính thức.

Trường hợp của ngành công nghiệp máy in thậm chí còn minh họa sống động của một điều lớn hơn. Trong công nghiệp máy in, toàn bộ "hình thoi" rất quan trọng đối với thành công của Đức và chi phí yếu tố sản xuất chỉ chiếm một vị trí khiêm tốn mặc dù ngành công nghiệp này đã phát triển vào thế kỷ 19. Những câu chuyện tương tự có thể thấy ở các ngành sản xuất

mắt kính, dao kéo, máy dệt, thiết bị đào mỏ, đại lý quảng cáo, phim ảnh và rất nhiều trường hợp không thể đếm được tại nước Đức cũng như ngoài nước Đức. Mặc dù toàn cầu hóa sau chiến tranh thế giới thứ hai đã hạn chế vai trò của các yếu tố sản xuất, đặc biệt là các yếu tố sản xuất cơ bản, toàn bộ câu chuyện về lợi thế cạnh tranh quốc gia còn bao gồm nhiều thứ hơn thế, ít nhất là trong vòng một thế kỷ. Các điều kiện yếu tố sản xuất từ lâu đã ít quan trọng hơn chúng ta vẫn thường nhìn nhận.

Mặc dù ngành công nghiệp máy in của Đức đã đạt được những khoản lợi nhuận kỉ lục vào cuối những năm 1980, có những dấu hiệu cho thấy sự thống lĩnh thế giới của quốc gia này trong thị trường máy in có thể suy tàn. Các công ty sản xuất máy in của Nhật từ số không đã chiếm lĩnh vị trí quan trọng trong vòng 10 năm. Thị trường nội địa đặc biệt ưa chuộng máy in offset của Nhật đã trở thành gần như dẫn đầu về nhu cầu trên toàn thế giới. Các công ty của Nhật đang cạnh tranh với mô hình "hình thoi" mạnh mẽ của bản thân họ. Máy in nổi bản mềm (flexo) đã không được phát triển tại Đức. Một dấu hiệu cho thấy nhu cầu của Đức sẽ trở nên có tính dự báo nhu cầu tương lai của thế giới đó là nhu cầu cho công nghệ mới này đã lần đầu tiên xuất hiện tại nước ngoài.

Tuy nhiên, trên nhiều phương diện, điều đáng quan tâm nhất là cạnh tranh nội địa của Đức có thể bị suy yếu tới điểm mà nó không còn đủ khả năng kích thích đổi mới liên tục. Những khoản lợi nhuận hiện tại và vị thế trên thị trường có thể làm chệch hướng trong bất kỳ một ngành nào, đặc biệt là một ngành công nghiệp như máy in. Ngành chế tạo máy in là một ngành mà lợi thế của người đi đầu đặc biệt mạnh mẽ, nhất là đối với loại máy in giấy cuộn. Không có sự cạnh tranh mạnh mẽ trong nước, các nhà sản xuất người Đức có thể nghĩ là họ đang nắm giữ thị trường trong khi thực tế là nền móng cho lợi thế cạnh tranh trong tương lai đã không còn.

NGÀNH CÔNG NGHIỆP THIẾT BỊ KIỂM TRA BỆNH NHÂN CỦA MỸ [29]

Máy kiểm tra bệnh nhân đo đạc những chức năng của cơ thể

29. Việc nghiên cứu cho trường hợp này được tiến hành bởi Trợ lý nghiên cứu William M.McClements.

như nhịp tim và điện tâm đồ, huyết áp, nhiệt độ và tần số hô hấp. Kể từ thế chiến thứ hai, các công ty của Mỹ đã dẫn đầu trong ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân. Hewlett-Packard (HP) là đối thủ hàng đầu trên thế giới và một số công ty khác của Mỹ cũng xếp thứ hạng cao trong danh sách các đối thủ quốc tế. Xuất khẩu của Mỹ đã được dự đoán là sẽ vượt nhập khẩu 76,4 triệu đôla Mỹ trong năm 1988 [30]. Vị trí của các công ty Mỹ thậm chí còn mạnh hơn những gì thấy qua con số trao đổi thương mại bởi rất nhiều công ty Mỹ cũng đã mở rộng hoạt động của các nhà máy tại nước ngoài.

THIẾT BỊ KIỂM TRA BỆNH NHÂN

Bệnh nhân được kiểm tra, theo dõi các chức năng của cơ thể trong một khoảng thời gian và nhằm đảm bảo những liệu pháp y học kịp thời trong trường hợp thay đổi lớn về tình trạng bệnh. Việc đo đạc được tiến hành nhờ những cảm biến được đặt trên hoặc trong cơ thể người bệnh. Bộ điều chỉnh của các thiết bị kiểm tra lựa chọn những thông số cần đo đạc và một màn hình hiển thị một hoặc một vài kết quả đo đạc theo dạng biểu đồ hoặc chữ và số. Các thiết bị kiểm tra bệnh nhân được trang bị bộ phận cảnh báo để thông báo cho nhân viên y tế khi những thông số đi chệch khỏi phạm vi cho phép. Các thiết bị này cũng được trang bị những bộ phận ghi lại kết quả để in ra các thông số khi được yêu cầu. Những máy móc tiên tiến nhất thuộc loại này còn sử dụng công nghệ vi xử lý cho phép tính toán ngay lập tức xu hướng trong hoạt động của bệnh nhân. Các thiết bị tiên tiến thường là dạng module hơn là chức năng cố định, cho phép đo đạc các thông số khác nhau một cách linh động. Máy móc chức năng cố định chỉ đo được một số thông số mặc định thường phổ biến trên những thị trường nhạy cảm với giá.

Thị trường toàn cầu về thiết bị kiểm tra bệnh nhân đã đạt đến doanh số gần 1 tỷ đôla Mỹ tính đến giữa thập kỷ 80. Mỹ chiếm ít nhất một nửa thị trường; châu Âu đóng góp khoảng 1/3 trong khi phần còn lại trải khắp toàn thế giới, với một vài thị trường tập trung ở vùng Viễn Đông.

30. Trong năm 1987, xuất khẩu chiếm khoảng 10% tổng sản xuất nội địa, ước đạt khoảng 650 triệu USD.

LỊCH SỬ CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Châu Âu đã từng là cội nguồn của rất nhiều tiến bộ ban đầu trong công nghệ y học. Những phương pháp thô sơ ban đầu để đo các chức năng của tim đã được phát triển từ thế kỷ 19. Năm 1905, công ty Eithoven của Hà Lan đã phát triển loại máy đo nhịp tim vật lý có sử dụng dây, một công cụ cồng kềnh để ghi dòng điện từ tim lên một tấm phim ảnh. Phát minh này đã đánh dấu bước ngoặt lớn về nghiên cứu tim. Tuy nhiên sự cồng kềnh và giá thành của nó đã hạn chế những hấp dẫn ban đầu.

Công ty Cambridge Instruments của Anh đã bán các máy đo nhịp tim với mục đích thương mại ngay sau phát minh của Eithoven. Từ đầu những năm 1920, Cambridge thiết lập chi nhánh marketing tại Mỹ và Sanborn (Mỹ) cũng bắt đầu sản xuất máy đo nhịp tim trong nước. Chi phí cho những dòng máy đầu tiên lên đến trên một nghìn đôla Mỹ. Những nỗ lực trong suốt thời kỳ đó tập trung vào việc làm thế nào để những thiết bị đó dễ vận chuyển và dễ sử dụng hơn. Khi chiếc máy gọn nhẹ hơn (khoảng 50 pound) được giới thiệu vào cuối những năm 1920, nhu cầu về máy đo nhịp tim từ những bệnh viện nghiên cứu lớn tăng lên nhanh chóng.

Việc ứng dụng máy khuếch đại và công nghệ ống hút chân không vào những năm 30 đánh dấu bước phát triển quan trọng tiếp theo của ngành công nghiệp và sự khởi đầu tiên phong của nước Mỹ. Máy khuyếch đại giảm đáng kể kích thước của các công cụ và ống hút chân không cho phép một phương thức mới để chuyển những tín hiệu điện. Sanborn giành được các quyền đối với máy kiểm tra sử dụng các ý tưởng này cùng với thiết kế ban đầu của một chiếc máy sử dụng cả hai công nghệ trên từ một nhà phát minh người Mỹ năm 1935 và thuê một sinh viên ngành kỹ thuật điện từ MIT để cải tiến sản phẩm này. Một chương trình nghiên cứu chủ động đã được tiến hành tại một số trường đại học của Mỹ về các kỹ thuật điện mới. Vào cuối những năm 1930, thiết bị ống tia catốt cho phép hiển thị trực tiếp nhịp tim (EKGs) đã được phát triển nhưng chỉ trở nên phổ biến vào những năm 1950.

Chiến tranh thế giới lần thứ hai làm xao lãng mối quan tâm tới phát triển các thiết bị kiểm tra bệnh nhân. Tuy nhiên, tốc độ phát triển nhanh chóng về công nghệ điện trong suốt thời kỳ chiến tranh nhằm phục vụ những mục đích chiến tranh như

rada đã dẫn tới sự bùng nổ trong nhiều ngành liên quan tới điện sau chiến tranh. Cả những sự tạo thành yếu tố sản xuất trong ngành điện cũng như sự phát triển của các ngành có liên quan ở Mỹ đã khuyến khích sự tiến bộ trong ngành thiết bị kiểm tra theo dõi. Tiến bộ về công nghệ trong EKG và các sản phẩm có liên quan thực sự "đâm chồi nảy lộc".

Ngay sau thế chiến thứ hai, công ty Sanborn đã phát triển một phương pháp ghi kết quả mới sử dụng một bút trâm nung nóng để làm chảy lớp phủ ngoài của một tờ giấy được phủ trắng để vẽ nên một đường đen tương ứng với đo đạc của thiết bị. Công nghệ mới này cũng có nghĩa là không cần phải rửa ảnh. Hệ thống ghi trực tiếp này cũng có lợi thế hơn so với những phương pháp trước đây là có thể viết trên một mặt cong. Năm 1948, Sanborn giới thiệu những thiết bị kiểm tra/ghi nhận với 1,2 và 4 kênh khác nhau với hệ thống ghi kết quả mới. Công ty Cambridge Instruments đã chậm chạp trong việc chuyển đổi từ thiết bị đo vật lý và công nghệ ghi kết quả truyền thống. Do đó, vị thế của công ty trên thị trường bị suy giảm.

Trong thời kỳ đầu hậu chiến, một số công ty mới bắt đầu xuất hiện ở Mỹ, hầu hết đặt tại những khu vực gần với các trung tâm lớn về nghiên cứu y học hoặc bệnh viện. Một ví dụ điển hình là công ty Electronics for Medicine (E for M) được thành lập bởi Martin Scheiner (người Mỹ). Scheiner là một kỹ sư điện đã phát triển loại máy đo nhịp tim/EKG sử dụng công nghệ ống tia catốt vào năm 1947 khi làm việc cho Electrophysical Labs, một nhà sản xuất máy EKG. Ông đã viết một bài báo về thiết bị mới cùng với tiến sĩ Aaron Himmelstein của bệnh viện Bellevue tại New York. Niềm đam mê với loại máy móc này đủ để Scheiner bắt đầu mở công ty riêng năm 1950 - Instrument Labs (tên của nó đã được thay đổi thành Electronics for Medicine vào năm 1955).

Một tiến bộ khác của Scheiner và là một ví dụ quan trọng về đóng góp của các ngành có liên quan đó là máy đo độ căng thông qua biến thiên lực, được phát minh bởi công ty Statham Instrument của Mỹ. Thiết bị này được thiết kế để đo độ căng của kim loại sử dụng trong máy bay. Vào đầu những năm 1950, máy đo này được biến đổi bởi Martin Scheiner nhằm cho phép đo huyết áp; điều này đánh dấu một tiến bộ về lượng trong công nghệ đo áp lực.

NHU CẦU TIỀM NĂNG CỦA MỸ

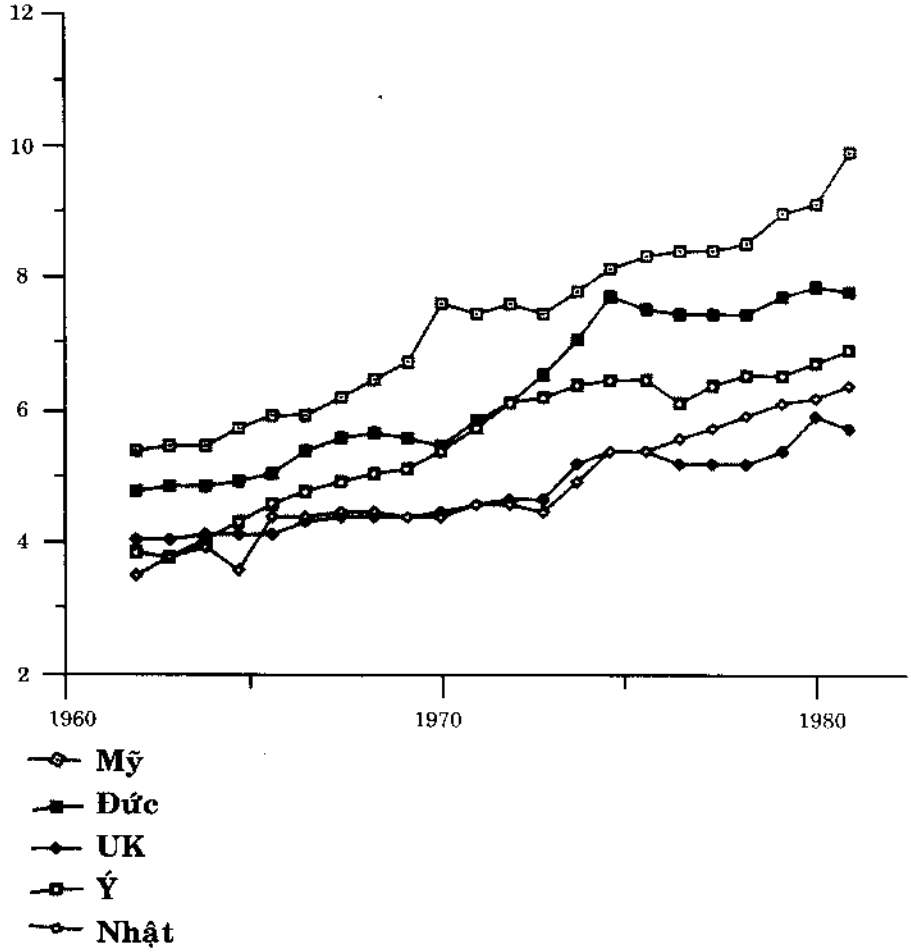
Sự ứng dụng rộng rãi của các công nghệ điện trong y khoa vào thời kỳ hậu chiến có thể được chia làm 4 lĩnh vực: thiết bị nghiên cứu, thiết bị kiểm tra bệnh nhân, thiết bị chẩn đoán và các sản phẩm chữa bệnh. Nước Mỹ đóng một vai trò nổi bật trong cả bốn lĩnh vực với thị trường phát triển ở những tốc độ khác nhau. Các thiết bị nghiên cứu của thời kỳ những năm 1950 là tiền thân của máy kiểm tra bệnh nhân của những năm 1960 và 1970. Các đối thủ khác nhau nổi lên ở mỗi lĩnh vực nhưng sự thâm nhập vào những lĩnh vực liên quan là giống nhau.

Hầu hết những thiết bị y học được phát triển trong suốt thập kỷ 50 của thế kỷ 20 đều hướng tới nghiên cứu. Đa số thiết bị này được phát triển bởi các công ty của Mỹ, phản ánh sự ưu tiên đối với nghiên cứu y học và chăm sóc sức khỏe ở Mỹ (xem Hình 5.3). Tài trợ của chính phủ cho nghiên cứu y học thông qua Viện y tế quốc gia và các trường đại học là cao nhất so với tất cả các nước. Điều này dẫn đến những nhu cầu sớm và mạnh mẽ đối với những thiết bị y tế tiên tiến nhất của những viện nghiên cứu y khoa trên toàn nước Mỹ.

Chi tiêu cho nghiên cứu y học ở Mỹ đã làm lợi cho những nhà sản xuất thiết bị kiểm tra bệnh nhân của Mỹ theo nhiều cách. Các nhà nghiên cứu y học tìm kiếm và thường tham gia vào việc thiết kế những thiết bị kiểm tra mới bởi đo lường những biến số mới với độ chính xác hơn bao giờ hết là rất cần thiết để nâng cao tầm hiểu biết về một loại bệnh hoặc một phương pháp điều trị. Các công ty dược phẩm cũng chi rất nhiều tiền cho việc thử nghiệm các loại thuốc mới và đòi hỏi các thiết bị vô cùng tinh vi nhằm đo lường những thay đổi về sinh lý học gây ra bởi các loại thuốc.

Vào giữa những năm 50 của thế kỷ 20, nhu cầu bắt đầu dịch chuyển từ máy móc kiểm tra đơn thuần cho mục đích nghiên cứu sang các loại thiết bị có thể sử dụng rộng rãi hơn trong việc chăm sóc bệnh nhân. Thay vì những thiết bị kiểm tra tùy biến theo từng nhà nghiên cứu, nổi lên nhu cầu đối với loại sản phẩm tiêu chuẩn được sản xuất với quy mô lớn. Một lần nữa Mỹ trở thành thị trường lớn nhất, sớm nhất và tinh vi nhất.

Nhu cầu đối với thiết bị kiểm tra sử dụng trong phòng phẫu thuật được phát triển đầu tiên. Những thiết bị ban đầu là công cụ cho các bác sĩ gây mê theo tình trạng của bệnh nhân. Những



Nguồn: OCED, Measuring Healthcare, 1960-1983

Hình 5-3: Tổng chi phí y tế tính theo phần trăm GDP, 1960 - 1983

sản phẩm này được phát triển bởi một loạt các công ty trong đó có Electronics for Medicine (Mỹ), Sanborn (Mỹ) và Farnsworth (Mỹ). Cambridge Instruments (Anh) cũng là một trong số những thành viên ban đầu. Bên cạnh sự gọn nhẹ và dễ sử dụng, các bệnh viện tìm kiếm những thiết bị chống nổ và không phát ra những tia lửa nguy hiểm có thể làm phát nổ những khí ga dễ cháy sử dụng trong lĩnh vực gây mê. Electronics for Medicine đứng ở vị trí dẫn đầu với thiết bị kiểm tra không gây cháy nổ trong phòng phẫu thuật vào năm 1957. Với giá 575 đôla Mỹ, sản phẩm này rẻ hơn rất nhiều so với các sản phẩm cạnh tranh và đã tỏ ra cực kỳ phổ biến. Một thiết bị bổ sung cho việc đo

huyết áp cũng đã được giới thiệu. Sanborn đã nhận được hợp đồng trang bị hai phòng phẫu thuật mổ phanh tim và hai phòng phẫu thuật giải phẫu thần kinh cho Viện y học quốc gia vào đầu những năm 1960.

Một ứng dụng quan trọng khác của thiết bị kiểm tra sức khỏe là công dụng theo dõi thường xuyên bệnh nhân trong những trường hợp đặc biệt không ổn định. Thiết bị có thể hiển thị bốn chức năng của cơ thể cùng một lúc hoặc nhiều hơn đã được phát triển, cho phép các nhân viên y tế nhanh chóng nắm bắt được các vấn đề khẩn cấp. Những khách hàng đầu tiên là các bệnh viện có tham gia vào lĩnh vực nghiên cứu khám và điều trị bệnh nhân, tuy nhiên nhu cầu đã sớm lan rộng.

Sự phát triển của công nghệ bán dẫn vào cuối những năm 50 và tiếp theo đó là sự thay thế các ống chân không là một động lực khác cho sự phát triển của ngành này. Công nghệ mới này cho phép các sản phẩm trở nên nhỏ gọn hơn và tạo ra ít hơi nóng hơn. Công nghệ bán dẫn đã được phát triển ở Mỹ và các công ty của Mỹ đã đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ này vào các thiết bị kiểm tra sức khỏe vào đầu những năm 1960. Công ty Mennen-Greatbatch, sau này được đổi tên thành Mennen Medical của Mỹ, được thành lập năm 1963 và đã giới thiệu những thiết bị bán dẫn đầu tiên.

Ý tưởng theo dõi những bệnh nhân trong tình trạng không ổn định đã được phát triển xa hơn vào những năm 1960 và một lần nữa Mỹ lại là thị trường đứng đầu. Vào khoảng năm 1961, tiến sĩ Hugh Day của Kansas City bắt đầu triển khai ý tưởng của ông về trung tâm thiết bị chăm sóc sức khỏe đặc biệt [31]. Ý tưởng của tiến sĩ Day là thành lập một khu vực trong bệnh viện được thiết kế đặc biệt dành cho bệnh nhân trong tình trạng không ổn định. Ý tưởng này được áp dụng rộng rãi và chính phủ Mỹ đã giúp đỡ việc đẩy nhanh tiến trình với việc tài trợ lắp đặt những hệ thống chăm sóc sức khỏe tập trung tại một số trung tâm y tế trên toàn đất nước. Trong suốt những năm 1960, các công ty của Mỹ đã phát triển ngày càng nhiều những sản phẩm kiểm tra sức khỏe tinh vi cho thị trường chăm sóc sức khỏe đặc biệt. Chuông báo động được bổ sung cho việc sử dụng đối với các bệnh nhân trong tình trạng bất ổn. Vào năm 1967, thiết

31. Một vị bác sĩ ở Úc đã phát triển một ý tưởng tương tự tại cùng thời điểm này, nhưng thực tế đã diễn ra đầu tiên và nhanh nhất ở Mỹ.

bị kiểm tra "trạm trung tâm" ra mắt và có khả năng đồng thời theo dõi tới tám bệnh nhân tại một địa điểm.

Sự chấp nhận ngày càng tăng với các ứng dụng chăm sóc đặc biệt và việc sử dụng ngày càng rộng rãi các thiết bị kiểm tra sức khỏe đối với bệnh nhân bình thường đã đánh dấu sự cất cánh của ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra. Vào cuối thập kỷ 60, bác sĩ bắt đầu sử dụng các thiết bị kiểm tra để theo dõi bệnh nhân nhằm tránh những trường hợp khủng hoảng. Ví dụ như các thiết bị này được phát triển nhằm đối phó với căn bệnh loạn nhịp tim. Các thiết bị này cũng ngày càng được sử dụng nhiều để đánh giá hiệu quả biện pháp điều trị tốt hơn. Sự phổ biến rộng rãi của các hệ thống kiểm tra phức tạp cho các trung tâm chăm sóc sức khỏe đặc biệt khiến cho việc đào tạo và dịch vụ chăm sóc khách hàng trở thành một bộ phận quan trọng của ngành kinh doanh thiết bị kiểm tra sức khỏe. Tại một số cơ sở lắp đặt lớn, nhà sản xuất luôn có đội ngũ cung cấp dịch vụ. Vào cuối những năm 1960, các nhà máy bắt đầu sốt sắng xây dựng các mạng lưới bán hàng và dịch vụ. Nhu cầu về dịch vụ trở thành chướng ngại vật đối với những đối thủ mới tham gia thị trường.

Trong khi quá trình bán hàng vào những năm 50 dựa trên mối quan hệ gần gũi với bác sĩ và các nhà nghiên cứu, vào những năm 1960, hoạt động thị trường ngày càng chú trọng đến sự phát triển mối quan hệ với bệnh viện. Trong một bệnh viện, quyết định mua hàng được đưa ra bởi đội ngũ bác sĩ, y tá, người quản lý và cuối cùng là các kỹ sư y sinh, những người được bổ sung vào các bệnh viện lớn để giúp đỡ việc mua và bảo dưỡng các thiết bị điện tử.

Ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân tiến vào thời kỳ phát triển bùng nổ vào những năm 1960 và dẫn đầu bởi nước Mỹ do các bác sĩ và bệnh viện của nước này khám bệnh nhân kỹ càng hơn ở các nước khác. Các bác sĩ người Mỹ rất hăng hái trong việc thu thập thông tin cho các chẩn đoán của họ và trong việc đưa ra phương pháp điều trị mới. Với một tinh thần luôn sẵn sàng trong việc thử nghiệm các phương pháp điều trị mới, đặc biệt là trong các bệnh về tim mạch, đã dẫn tới nhu cầu càng cao đối với các thiết bị kiểm tra tinh vi tại Mỹ.

Chăm sóc các bệnh về tim mạch là trọng tâm của hầu hết các thiết bị kiểm tra bệnh nhân trong thời kỳ đầu tại Mỹ. Các vấn đề sức khỏe liên quan đến tim thu hút sự chú ý đặc biệt tại

Mỹ hơn bất kỳ quốc gia nào khác đã dẫn tới nhu cầu cao hơn đối với các sản phẩm liên quan tới chăm sóc tim mạch. Đồng thời các bác sĩ người Mỹ cũng tỏ ra sẵn sàng thử nghiệm những kỹ thuật phẫu thuật (ví dụ như kỹ thuật ghép mạch tim) và trong việc kiểm tra bệnh nhân hơn.

Ống thông Swan-Ganz, được phát minh vào giữa những năm 1970 bởi một nhà vật lý người Mỹ, là một ví dụ về sự tiên phong của nước Mỹ trong công nghệ đột phá mới về tim mạch. Ống thông có khả năng đo được lưu lượng máu qua ba trong số bốn ngăn của tim cùng một lúc. Công ty Edwards của Mỹ đã mua quyền sử dụng đối với phát minh này. Gần một triệu chiếc máy Swan-Ganz đã được bán trong vòng từ giữa thập kỷ 70 đến giữa thập kỷ 80. Châu Âu tụt hậu sau Mỹ khoảng năm năm trong việc triển khai công nghệ Swan-Ganz [32].

Tại hầu hết các quốc gia, nhu cầu về các thiết bị kiểm tra tinh vi đều thấp hơn ở Mỹ. Ở các quốc gia xã hội hóa y tế, bệnh viện tiến hành ít các thử nghiệm hơn ở Mỹ. Các thí nghiệm có mức độ tinh vi cao được cho là không cần thiết và đắt đỏ. Tại châu Âu, thiết bị kiểm tra sức khỏe có xu hướng đơn giản hơn, đo được ít các chức năng của cơ thể hơn và được thiết kế cho những nhiệm vụ ít phức tạp hơn. Bên ngoài châu Âu, một vài bệnh viện tư giàu có đã mua những thiết bị tối tân nhưng hầu hết các bệnh viện chấp nhận các thiết bị ít tinh vi hơn nhiều. Giá cả là sự quan tâm chính.

Những ngoại lệ của hình mẫu này đã xảy ra tại một vài phân đoạn. Một trong số đó là máy khám thai, sản phẩm mà châu Âu luôn là thị trường năng nổ nhất. Năm 1968, một nhà vật lý người Đức, tiến sĩ Konrad Hammacher đến chi nhánh ở Đức của Hewlett-Packard với một sáng kiến về máy khám thai mà sau đó đã được phát triển bởi HP tại Đức. Một nhà sản xuất người Mỹ là Corometrics cũng đã bắt đầu cùng khoảng thời gian đó bởi tiến sĩ Edward Hahn từ trường Đại học Yale nhưng các thiết bị kiểm tra thai bằng điện đã được chấp nhận ở châu Âu nhanh hơn. Điều này một phần là do quan ngại về tỷ lệ sinh thấp ở châu Âu và nhu cầu cấp thiết hơn của việc chăm sóc cẩn thận.

Ở Mỹ, mỗi bệnh viện khá tự chủ trong việc mua các thiết bị kiểm tra. Sự can thiệp của chính phủ vào ngành này khá hạn chế trong việc kiểm định sản phẩm. Với quyền tự do mua

32. Cuộc nói chuyện riêng với ủy viên công nghiệp, ngày 25 tháng 8 năm 1988.

từ bất cứ nhà cung cấp nào và với rất nhiều sự lựa chọn, bệnh viện Mỹ đã gây áp lực buộc các công ty sản xuất thiết bị kiểm tra phải cải tiến sản phẩm và dịch vụ. Cạnh tranh mạnh mẽ hơn trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe đã khiến các bệnh viện của Mỹ đầu tư lớn vào trang thiết bị. Điển hình là bác sĩ và trang thiết bị tốt nhất là điều kiện then chốt để xây dựng một bệnh viện hàng đầu. Các bác sĩ tốt nhất được thu hút tới cùng với thiết bị tốt nhất. Bản thân các bác sĩ cũng tranh giành bệnh nhân với nhau và đem lại động lực tiếp theo cho các thiết bị tiên tiến hơn.

Bên ngoài nước Mỹ, chính phủ đóng một vai trò chủ động hơn trong hệ thống chăm sóc sức khỏe quốc gia. Việc mua bán thiết bị thường được tập trung hóa, điều này làm chậm quá trình ra đời các sản phẩm mới. Sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thường không tồn tại.

Đến đầu những năm 1970, công nghệ cơ bản cho thiết bị kiểm tra bệnh nhân được thiết lập hoàn chỉnh. Những cải tiến chuyển hướng sang việc tăng tính tiện dụng thông qua áp dụng những công nghệ mới như vi xử lý, máy tính và phép đo từ xa, trong đó công nghệ vi xử lý là quan trọng nhất. Công nghệ này cho phép các thiết bị kiểm tra sức khỏe có thể đưa ra một loạt số liệu và liên tục tính toán các xu hướng trong các phép đo. Thay cho việc đưa ra các số liệu thô, các thiết bị mới có thể cung cấp những thông tin được xử lý tốt dưới những dạng hữu ích hơn. Cùng với sự ra đời của công nghệ vi xử lý, các thiết bị cũng có thể được điều chỉnh bằng phần mềm thay cho bộ điều chỉnh; điều này dẫn tới sự chuyển dịch quan trọng của các khu vực trung tâm phát triển sản phẩm.

Năm 1975, Spacelabs của Mỹ là công ty đầu tiên áp dụng công nghệ vi xử lý trong các thiết bị kiểm tra bên giường bệnh. Các công ty chất bán dẫn của Mỹ (một ngành công nghiệp bổ trợ) là những nhà sản xuất dẫn đầu thế giới trong phân đoạn vi xử lý và đã cung cấp nguồn lực cho công nghệ này. Mỹ cũng dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực phần mềm, một ngành hỗ trợ khác, đặc biệt là vào thập kỷ 70. Những phát triển đột biến nhất về công nghệ vi xử lý trong các thiết bị kiểm tra đã được đi tiên phong bởi các công ty của Mỹ.

Nhà sản xuất thiết bị kiểm tra của Mỹ cũng thu được lợi ích từ quá trình quốc tế hóa hoạt động y tế của quốc gia này. Bắt đầu từ những bước phát triển sớm nhất của ngành, mối quan

hệ mật thiết giữa những nhà nghiên cứu y học trên toàn thế giới đã duy trì nhu cầu nước ngoài đối với thiết bị của Mỹ. Các khách hàng quốc tế tìm cách để có được thiết bị tối tân nhất đang được các nhà nghiên cứu hàng đầu trong lĩnh vực sử dụng, hầu hết là người Mỹ. Bản chất tiến bộ của lĩnh vực chăm sóc sức khỏe của Mỹ đã khiến rất nhiều người nước ngoài học hỏi về hệ thống, phương pháp và sản phẩm của Mỹ cũng như dẫn tới nhu cầu đối với các sản phẩm tương tự mà các bác sĩ Mỹ sử dụng. Đồng thời, vào những năm 1960, đặc biệt là 1970, chính phủ Mỹ đã ra hạn ngạch để khuyến khích sinh viên nước ngoài trong các trường y của Mỹ nhằm cải thiện chất lượng chăm sóc sức khỏe tại các nước đang phát triển. Ngày càng có nhiều sinh viên nước ngoài bị cuốn hút bởi hệ thống chăm sóc sức khỏe và sản phẩm chăm sóc sức khỏe của Mỹ.

Nguyên nhân cuối cùng điều khiển nhu cầu của Mỹ đối với thiết bị kiểm tra bệnh nhân là bản chất hay kiện tụng ngày càng mạnh trong lĩnh vực y tế ở Mỹ. Các bác sĩ có xu hướng tiến hành càng nhiều thí nghiệm có thể cần thiết càng tốt và kiểm tra hết các biến số có thể để họ có thể tự bảo vệ trước tòa. Tại châu Âu, do sự thiếu vắng nguy cơ bị kiện tụng ra tòa, các bác sĩ được cho là tự do hơn trong việc suy nghĩ rõ ràng về điều gì cần thiết và tốt nhất đối với bệnh nhân [33].

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP THIẾT BỊ KIỂM TRA BỆNH NHÂN Ở MỸ

Những đối thủ cạnh tranh chính trong ngành thiết bị kiểm tra bệnh nhân là người Mỹ kể từ những năm 1940. Bên cạnh những công ty khởi nghiệp nhỏ, các công ty khác tham gia vào ngành công nghiệp thiết bị mới nổi này từ những ngành kinh doanh có liên quan. Những nhà sản xuất máy khử rung tim, ví dụ như American Optical và Electrodyne, phát triển máy EKG như một dụng cụ bổ sung trong dòng sản phẩm của họ và dần dần tiến tới các thiết bị tinh vi hơn. Ban đầu các công ty có xu hướng tập trung vào một dạng sản phẩm nhất định như thiết bị trong phòng phẫu thuật hoặc liên quan đến tim mạch, sau đó mở rộng dòng sản phẩm của mình theo thời gian.

Doanh số quốc tế trong suốt thập kỷ 1950 không có gì bất thường, nhưng thường do ngẫu nhiên hơn là kết quả của hoạt

33. Frost and Sullivan (1984).

động marketing phối hợp. Nhìn chung, các bác sĩ có thể nhìn thấy một thiết bị trong quá trình tập huấn hoặc có thể nghe về một sản phẩm kiểm tra sức khỏe từ bác sĩ khác. Tuy nhiên vào năm 1960, Electronics for Medicine (E for M) đã kí kết hợp đồng phân phối bản quyền ra nước ngoài đầu tiên của mình tại Ý. Một bác sĩ địa phương đã yêu cầu một vài thiết bị thông qua nhà bán buôn trong nước và công ty đã tiếp tục công việc kinh doanh bằng một chuyến công du tới Ý để ký kết thỏa thuận lâu dài với nhà bán buôn. E for M không mấy quan tâm tới mối quan hệ này; tuy nhiên nó cũng đánh dấu bước phát triển ra nước ngoài đầu tiên của công ty.

Một bước ngoặt quan trọng trong ngành công nghiệp diễn ra khi Sanborn, một trong những nhà phát triển thiết bị kiểm tra bệnh nhân ngay từ buổi đầu, được mua lại bởi Hewlett-Packard (HP) vào năm 1961. Hewlett-Packard là một đối thủ trong các sản phẩm có liên quan tới điện, bao gồm các thiết bị đo đạc và kiểm định (ví dụ như máy hiện sóng). Từ sự kết hợp này, Sanborn ngay lập tức có được những lợi ích về tiếp cận công nghệ; cũng như mạng lưới bán hàng và dịch vụ quốc gia và quốc tế.

Vào cuối những năm 1960, nhiều bệnh viện bắt đầu thuê những kỹ sư y sinh để đối phó với số lượng sản phẩm điện ngày càng nhiều. Họ tìm kiếm những sản phẩm có chất lượng đứng đầu và được kiểm định kỹ lưỡng. Nhiều kỹ sư trên khắp thế giới đã quen thuộc với Hewlett-Packard và danh tiếng này đã giúp đẩy mạnh thị phần thiết bị kiểm tra bệnh nhân của công ty trong suốt khoảng cuối những năm 1960, đầu những năm 1970. Đồng thời, HP cũng nhấn mạnh tính tương thích của sản phẩm và cung cấp tài liệu kỹ lưỡng về chi tiết kỹ thuật giúp cho các kỹ sư có thể bảo dưỡng máy dễ dàng hơn. Hewlett-Packard đã thực sự nổi lên là nhà đi đầu trong ngành công nghiệp này.

Trong những năm 1960, ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân đã phát triển nhanh chóng và nhiều công ty mới thành lập tham gia vào ngành này. Phân đoạn thị trường thu hút sự chú ý nhất là thị trường chăm sóc đặc biệt và chăm sóc tim mạch. Thị phần được phân chia khá đồng đều và cạnh tranh hết sức khốc liệt. Các công ty mới như Mennen-Greatbatch đã sớm đi theo hướng công nghệ bán dẫn và giúp phát triển những sản phẩm tân tiến nhất. Những đối thủ cạnh tranh chính khác trong thời kỳ những năm 1960 là Elextrodyne, American Optical, General Electric, Spacelabs và Electronics for Medicine. Các

công ty hình thành từ nhiều ngành có liên quan khác nhau. Ví dụ như Spacelab, được thành lập vào cuối những năm 1950, ban đầu phát triển những sản phẩm hỗ trợ cho Cơ quan hàng không và vũ trụ Mỹ (NASA) trong việc theo dõi những chức năng của cơ thể các nhà du hành vũ trụ trong không gian. Công ty nhanh chóng nhận ra rằng thị trường lớn hơn cho sản phẩm của họ là trong các bệnh viện. Nhóm các đối thủ cạnh tranh đặt tại những địa điểm gần với các trung tâm nghiên cứu y học chính và các địa điểm tổ hợp điện tử như Boston, Massachusett, California và Portland, Oregon.

Trong suốt những năm cuối thập kỷ 1960 và đầu 1970, thiết bị kiểm tra bệnh nhân chuyển sang sử dụng máy tính và hệ thống nhiều hơn. Các thiết bị phải kết nối với trung tâm và máy chủ để xử lý thông tin và HP đã gặt hái được những lợi thế từ sự dịch chuyển này.

Vào những năm 1970, thị trường Mỹ trở nên bão hòa và từ thời điểm này trở đi các công ty của Mỹ bắt đầu những nỗ lực mạnh mẽ hơn để bán hàng ra nước ngoài. Thay vào việc dựa trên mua bán bằng truyền khẩu (người này giới thiệu người kia) hoặc thông qua các đại lý ở nước ngoài, họ thành lập các chi nhánh bán hàng hoặc dịch vụ hoặc tăng mức độ đầu tư cho các đại lý nước ngoài thông qua tăng cường đào tạo và đặt ra nhiều khuyến khích bán hàng hơn.

SỰ NỔI LÊN CỦA CÁC ĐỐI THỦ NƯỚC NGOÀI

Các công ty nước ngoài bắt đầu tham gia vào ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân từ đầu những năm 1960. Họ có xu hướng nhỏ và hướng tới thị trường nội địa khiến cho các công ty này thiết kế và chế tạo những sản phẩm ít tinh vi hơn những công ty của Mỹ. Siemen (Đông Đức) tham gia vào thị trường năm 1962, đã thành lập công ty thiết bị kiểm tra bệnh nhân bên cạnh công việc kinh doanh có liên quan đến tia X của mình. Hellige (Đức) đã tham gia vào ngành vào cuối những năm 1960. Nước Đức đã có một truyền thống lâu đời trong lĩnh vực nghiên cứu vi sinh hóa và một vị thế quốc tế trong một số ngành có liên quan tới chăm sóc sức khỏe. Philips (Hà Lan) cũng bắt đầu công việc kinh doanh từ những năm cuối thập kỷ 60, dựa trên thế mạnh của công ty trong ngành điện tử. Simonson và Weel (Đan Mạch) có một vị trí vững chắc tại vùng Scandinavia và đã bán

một số thiết bị tại Mỹ dưới các nhãn hiệu tư nhân như Narco, một nhà sản xuất lồng ấp trẻ sơ sinh của Mỹ.

Cho đến giữa những năm 1970, chưa có một công ty nào trong số các công ty trên thâm nhập đáng kể vào thị trường Mỹ. Tuy nhiên, Siemens (Đức) đã nổi lên như một đối thủ đáng nể, nắm giữ một thị phần lớn tại Đức [34]. Năm 1973, Siemens nỗ lực tiến vào thị trường Mỹ với dòng thiết bị "phong cách châu Âu". Nỗ lực này thất bại do sản phẩm không đủ độ tinh vi đối với thị trường Mỹ. Thế mạnh của Siemens trong các ngành công nghiệp khác, ví dụ như máy tính và tia X, đã tạo ra những lợi thế cho công ty nhưng không đủ mạnh để vượt qua mô hình "hình thoi" của Mỹ.

Năm 1978, Siemens cố gắng một lần nữa. Trong lần này, công ty bắt đầu bằng việc thiết lập một liên doanh với Analogic of Danvers, Massachusetts, một công ty chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ xử lý kỹ thuật số. Thỏa thuận này đem lại cho Siemens cả khả năng về công nghệ và sản xuất tại Mỹ cũng như có được những công nhân chuyên môn hóa lành nghề dễ kiếm hơn ở Mỹ [35]. Thị trường Mỹ cũng hỗ trợ những cải tiến và lần này sự gia nhập của Siemens dường như là một thành công. Kết quả là công ty liên doanh trở thành trụ sở chính trên toàn cầu của Siemens trong hoạt động sản xuất thiết bị kiểm tra bệnh nhân, đặt cơ sở nghiên cứu và phát triển (R&D) cũng như nhà máy sản xuất. Năm 1988, Siemens mua lại cổ phần của Analogic trong công ty.

Trong suốt thập kỷ 1970, các công ty của Nhật chủ yếu sản xuất các thiết bị kiểm tra tim mạch cơ bản và một kênh. Vào đầu những năm 1980, Nihon Kohden bắt đầu nỗ lực thiết lập vị trí toàn cầu trên thị trường các hệ thống kiểm tra lớn hơn. Công ty cố gắng làm khác biệt bản thân bằng cách ứng dụng những tiến bộ công nghệ như phép đo từ xa cũng như những thay đổi nhỏ hơn về thiết kế. Kohden đã tương đối thành công nhưng vẫn bị tụt hậu trong lĩnh vực dịch vụ tại thị trường quốc tế.

Thị trường Nhật Bản đi theo công nghệ truyền tin không cần dây (phép đo từ xa) nhanh hơn bất kỳ thị trường nào khác trên thế giới. Điều này một phần lớn là do nhu cầu từ các bệnh

34. Đức là một trong những thị trường về dịch vụ sức khỏe khó tính nhất châu Âu, giống như Thụy Điển và Đan Mạch.

35. Cuộc nói chuyện riêng với ủy viên công nghiệp, ngày 22 tháng 4 năm 1988.

viện trong việc giảm thiểu dây nối và tiếng ồn ào từ bên cạnh giường bệnh. Sự tập trung của ngành y tế ở Nhật vào bệnh ung thư hơn là vào các bệnh về tim mạch cũng giải thích một phần. Ung thư là một vấn đề nghiêm trọng ở Nhật trong khi bệnh về tim mạch lại hiếm hơn so với ở Mỹ. Các bệnh nhân ung thư có xu hướng di chuyển nhiều hơn do đó máy đo từ xa cho phép họ tự do hơn. Những ứng dụng ban đầu của phép đo từ xa ở Mỹ chuyên môn hóa hơn. Kết quả là các công ty của Nhật có xu hướng đứng đầu trong việc ứng dụng công nghệ đo từ xa bất kể sự ứng dụng ban đầu công nghệ này vào thiết bị kiểm tra bệnh nhân được thực hiện bởi Spacelabs vào cuối những năm 1960.

Nhập khẩu vào Nhật Bản rất chậm chạp do việc thực hiện chính sách "chấp nhận theo từng loại", yêu cầu tiến hành kiểm tra trước khi cho phép nhập khẩu. Luật buôn bán dược phẩm (PAL) của Nhật không chấp nhận số liệu kiểm tra của nước ngoài và đòi hỏi các công ty nước ngoài phải có sự chấp nhận bán hàng của nhà nhập khẩu người Nhật (sau này luật lệ này đã được dỡ bỏ vào năm 1983). Quá trình chuẩn y hàng hóa của Nhật thường dài gấp đôi so với tại Mỹ.

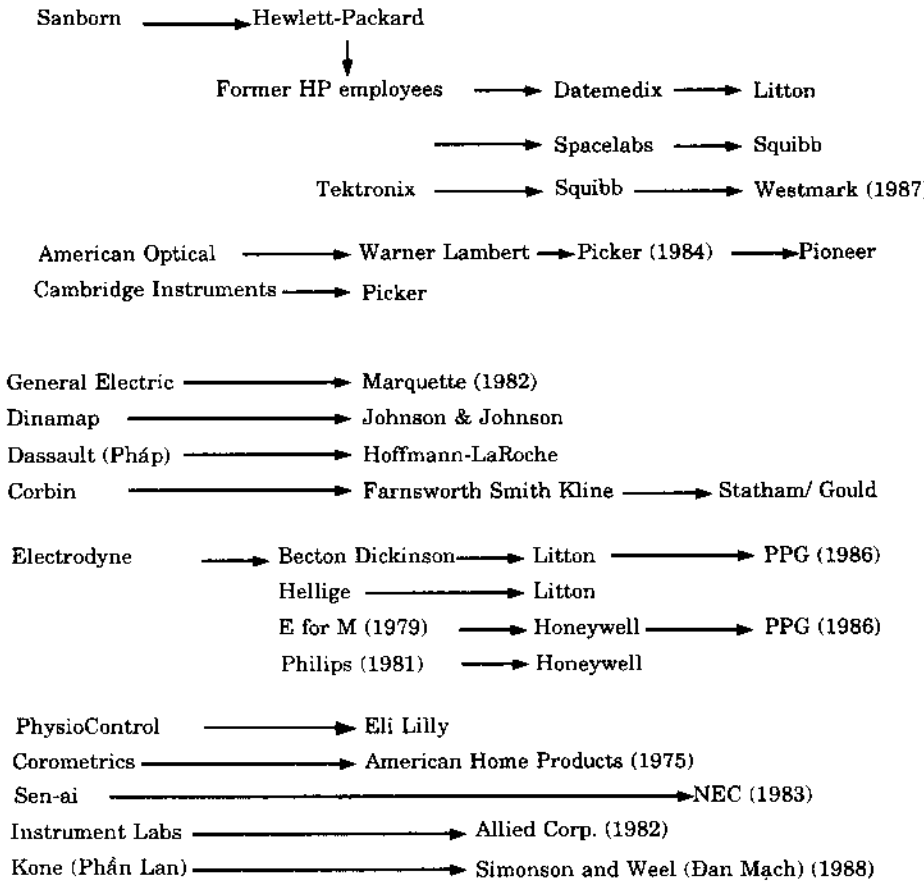
THAY ĐỔI CẠNH TRANH CỦA MỸ

Bắt bầu từ những năm 1970, một làn sóng sáp nhập, hầu hết là có sự tham gia của các công ty Mỹ, đã diễn ra trong ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân. Các công ty dược phẩm bị cuốn hút đặc biệt. Các công ty như Abbott (Mỹ), Becton Dickinson (Mỹ), Squibb (Mỹ) và Hoffmann LaRoche (Thụy Sĩ) bắt đầu gia nhập ngành công nghiệp, thường bằng cách mua lại các công ty sẵn có của Mỹ.

Nhìn chung, những thỏa thuận này tỏ ra đáng thất vọng. Thiết bị kiểm tra bệnh nhân được điện tử hóa hơn các sản phẩm y tế khác. Mặc dù mối quan hệ marketing với các bệnh viện có thể có ích, những kỹ năng đòi hỏi để sản xuất, bán và cung cấp dịch vụ cho thiết bị này hoàn toàn khác biệt so với các sản phẩm y tế khác.

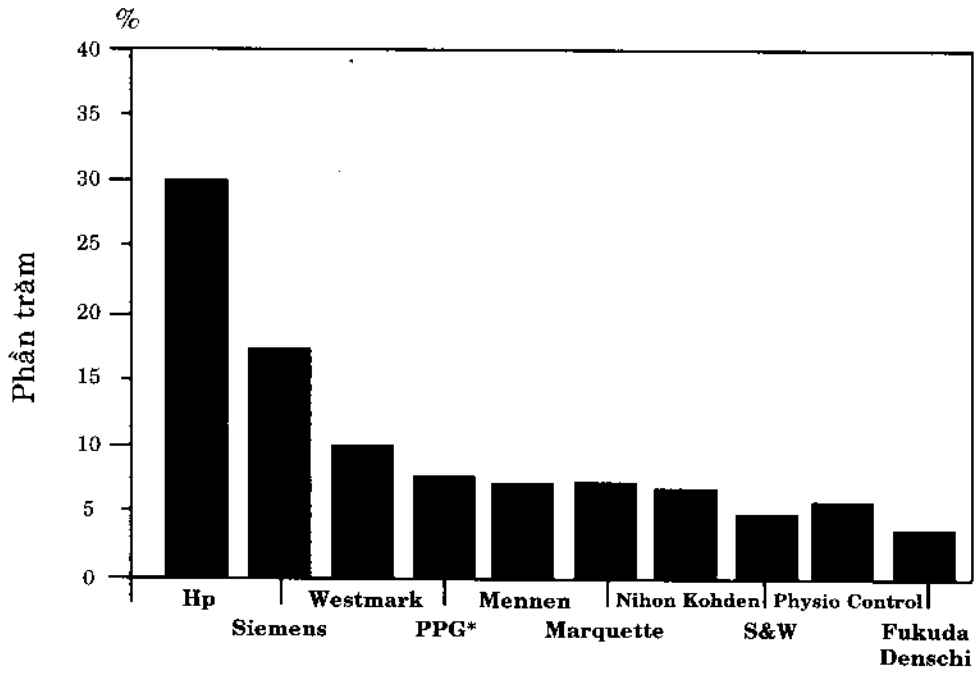
Khi công việc kinh doanh trở nên có hệ thống hơn, kỹ năng của các công ty dược phẩm thậm chí trở nên kém thích hợp hơn. Trong một vài trường hợp, bộ phận thiết bị kiểm tra bệnh nhân trở thành đơn vị kinh doanh kém ưu tiên hơn trong hoạt động chung của cả công ty, khiến cho nó bị bỏ xa bởi các đối thủ tập trung hơn vào ngành kinh doanh này và đầu tư mạnh hơn.

Hình 5-4: Mua lại (acquisitions) trong ngành thiết bị kiểm tra bệnh nhân



Như Hình 5.4 đã chỉ ra, nhiều công ty đã chuyển đổi sở hữu. Thí dụ Electrodyne đã được Becton Dickinson mua lại, công ty này sau đó bán nó cho Litton người mà tiếp đến lại chuyển nhượng cho PPG Industries. Electronics for Medicine được mua bởi Honeywell và sau đó lại được bán cho PPG.

Tektronix bán các bộ phận của nó cho Spacelabs, công ty được mua bởi Squibb và sau đó chuyển giao cho Westmark. Sự luân chuyển và sự hợp nhất đem lại lợi ích cho HP, công ty đã gắn bó với ngành công nghiệp này và có mối quan hệ qua lại về



Nguồn: Ước lượng của tác giả

* Bao gồm tất cả các công ty mua lại của Litton và Honeywell.

Hình 5-5: Ước lượng thị phần thế giới của các thiết bị theo dõi bệnh nhân vào giữa những năm 1980

công nghệ với các bộ phận kinh doanh khác. American Optical và Becton Dickinson đã rất mạnh mẽ vào đầu thập niên 70 nhưng suy yếu trong những năm sau đó. Đến những năm 1980, HP đã đạt được vị thế thống trị trên thị trường Mỹ và vai trò dẫn đầu trên toàn cầu như hình vẽ 5.5 đã cho thấy.

Thị phần ước lượng trên thế giới của các đối thủ hàng đầu trong ngành công nghiệp thiết bị kiểm tra bệnh nhân vào những năm giữa thập kỷ 1980 đã được trình bày trong hình vẽ 5.5. Những quốc gia sản xuất chủ yếu là Mỹ, Đức và Nhật Bản.

Những cơ sở bản địa được thiết lập tại các quốc gia có yêu cầu. Một vài công ty của Mỹ, trong đó có HP, có các chi nhánh tại châu Âu, trong khi đó Siemens, đối thủ cạnh tranh hàng đầu của châu Âu lại sản xuất thiết bị của công ty tại Mỹ.

Các nhà cung cấp các bộ phận công nghệ cao hơn như chất bán dẫn và ống tia catốt tập trung tại Mỹ và Nhật. Tuy nhiên, không có sự liên kết ngược đáng kể nào giữa các công ty sản xuất thiết bị của Mỹ cũng như của Nhật, và các bộ phận như vậy có thể mua dễ dàng tại bất kỳ đâu trên thế giới. Phần mềm là một bộ phận quan trọng trong các thiết bị kiểm tra hiện đại và nước Mỹ là nơi có nhiều kỹ sư phần mềm nhất; khiến cho các công ty ở đây có được lợi thế quyết định.

Những cải tiến trong suốt thập kỷ 1980 thường liên quan đến những phương pháp đo lường phi can thiệp hoặc thuận tiện hơn và hầu hết để được tiên phong bởi các công ty của Mỹ. Ví dụ như Dinamap, một công ty nhỏ mới thành lập của Mỹ, đã phát triển thiết bị đo huyết áp ở cổ tay có thể đo huyết áp liên tục. Công ty Nellcor đã phát triển một phương pháp đo nồng độ khí trong máu thông qua một cảm biến đặt trên đầu ngón tay của người bệnh. Cả hai phát minh mới này đều ứng dụng công nghệ vi xử lý. Một tiến bộ mới trong thiết bị kiểm tra bệnh nhân bao gồm sự bổ sung cách ghi số sáng rõ hơn nhằm nâng cao tầm nhìn tới màn hình máy đo đạc từ xa. Hầu hết các cải tiến đều là một phần trong nỗ lực làm cho sản phẩm càng hấp dẫn và dễ sử dụng hơn càng tốt. Do các sản phẩm đã trở nên khá giống nhau về chức năng và bề ngoài nên những nỗ lực tạo ra sự khác biệt cũng được dựa trên các đặc trưng nhỏ bên ngoài có để tăng thêm giá trị thẩm mỹ cho sản phẩm.

Rất nhiều sản phẩm sáng tạo mới bắt nguồn từ các công ty nhỏ hoặc công ty một thành viên. Các công ty lớn hơn thường gặp nhiều khó khăn trong việc tập trung vào các phân đoạn thường là nhỏ, mới hơn và trong việc mua những phát minh với tiềm năng nhưng mạo hiểm. Nhìn chung, những phát minh mới này có thể được mua bởi các công ty sản xuất thiết bị khác thông qua thỏa thuận giấy phép hoặc được tiêu chuẩn hóa để cho phép chúng hoạt động cùng với hệ thống thiết bị của công ty khác.

Việc sử dụng rộng rãi máy tính trong ngành y là một khu vực có tiềm năng lớn. Hewlett-Packard đi tiên phong về một loại sản phẩm có khả năng truyền thông số đo đạc trực tiếp tới

một máy tính để cho ra cơ sở dữ liệu mới nhất của bệnh nhân nhằm thay thế cho dạng biểu đồ truyền thống đặt dưới chân giường của người bệnh. Sự thâm nhập của hệ thống quản lý số liệu về bệnh nhân diễn ra dần dần nhưng lĩnh vực này được coi là nguồn phát triển chủ yếu cho tương lai trong một thị trường đã bão hòa..

Tuy nhiên, một thay đổi đáng kể hơn trong ngành công nghiệp đã diễn ra, đặc biệt là ở Mỹ. Hầu hết các quốc gia phát triển đã nỗ lực ngăn chặn việc tăng chi phí cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe trong suốt thập kỷ 80. Tại châu Âu, nơi mà xã hội hóa y tế đã trở nên phổ biến, sự điều khiển này diễn ra khá trực tiếp. Trong suốt thời kỳ hậu chiến, các quốc gia châu Âu đã chậm hơn trong việc chi tiêu cho phát minh mới và có xu hướng ít xông xáo trong xét nghiệm bệnh nhân hơn ở Mỹ. Cách tiếp cận chi phí-lợi nhuận chặt chẽ hơn trong việc mua thiết bị đã ăn sâu vào hệ thống y tế của các quốc gia châu Âu. Trong những năm 1980, tình trạng suy yếu kinh tế càng hạn chế chi tiêu hơn. Tại Nhật Bản, chính phủ phân bổ lại và cắt giảm hỗ trợ tài chính cho các bệnh viện vào đầu những năm 1980, dẫn tới cách tiếp cận bảo thủ hơn rất nhiều trong việc quyết định mua thiết bị.

Tại Mỹ, những áp lực lớn về hạn chế chi tiêu cũng tăng lên vào những năm 1980. Cùng lúc đó, chính phủ liên bang cố gắng giảm bớt gánh nặng tài chính và các bệnh viện phải chịu áp lực kiểm soát chi phí từ người bảo hiểm và người chủ. Các hình thức chăm sóc y tế thay thế như Tổ chức duy trì sức khỏe (HMOs) sinh sôi nảy nở, đặt áp lực cạnh tranh lên các bệnh viện. Những áp lực này bắt đầu ảnh hưởng tới những tiêu chí mua thiết bị kiểm tra bệnh nhân như tăng tầm quan trọng của việc nâng cao sản lượng và khả năng nâng cấp tiềm năng.

Người ta quan ngại rằng các thiết bị giá thành thấp của nước ngoài có thể trở nên phổ biến, đặc biệt là khi khả năng của chúng đã gần theo kịp sản phẩm của các công ty Mỹ. Các sản phẩm của Nihon Kohden và các công ty khác của Nhật thường có chức năng cố định hơn là theo module, việc này làm cho chúng rẻ hơn rất nhiều so với những thiết kế của Mỹ. Do mối quan tâm về giá cả trong những năm đầu 1980, các thành viên trong ngành cảm thấy Nihon Kohden có cơ hội vàng để chiếm được thị phần tại Mỹ dựa trên danh tiếng tốt về độ tin cậy của sản phẩm. Tuy nhiên, công ty đã thiếu những hoạt động

marketing và hỗ trợ thích đáng và mức độ xâm nhập vẫn còn hạn chế [36]. Áp lực về chi phí ngày càng lớn trong nước có thể giảm bớt mối nguy hiểm này đối với các công ty đang buộc phải thiết kế những thiết bị rẻ hơn của Mỹ.

Một sự thay đổi cơ bản hơn là khái niệm kiểm tra với "chu trình đóng". Một hệ thống chu trình đóng có thể đánh giá những ảnh hưởng của việc điều trị (ví dụ như liều lượng thuốc) dựa trên những dấu hiệu quan trọng của bệnh nhân, hạn chế bác sĩ những quyết định ngay lập tức. Hệ thống chu trình đóng đã được phổ biến rộng rãi ở châu Âu. Những hệ thống như thế này đã không đi đến đâu tại Mỹ do những vấn đề trách nhiệm tiềm tàng của sản phẩm. Trong khi mối đe dọa kiện tụng khuyến khích hoạt động kiểm tra nhằm giảm thiểu nguy cơ và không bao gồm những biện pháp chữa trị, điều này đã bắt đầu ngăn cản tiến bộ trong thiết bị kiểm tra bệnh nhân cũng như các lĩnh vực y tế khác.

TỔNG KẾT

Ngành thiết bị kiểm tra bệnh nhân đã nổi lên và phát triển đầu tiên ở Mỹ nhờ một vài nguyên nhân, phản ánh những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh. Những yếu tố quan trọng nhất là điều kiện nhu cầu, sự sản sinh các yếu tố sản xuất và các ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ. Hoạt động nghiên cứu y học tối tân, lĩnh vực mà Mỹ dẫn đầu, là động lực thúc đẩy sáng tạo ra những sản phẩm thiết bị kiểm tra mới. Nước Mỹ cũng là trung tâm ban đầu của công nghiệp điện và điện tử. Sự kết hợp này dẫn tới sự chuyển giao công nghệ và một lực lượng kỹ sư điện nòng cốt tăng lên ở Mỹ. Sự phát triển này tạo ra một môi trường thuận lợi cho các công ty mới thành lập, khuyến khích các thành viên mới tham gia vào thị trường. Sự gia nhập ồ ạt của các đối thủ mới đã tạo ra những thị trường mới và dẫn tới cạnh tranh sôi động. Nước Mỹ đã có một vị thế vững chắc trong các ngành công nghiệp có liên quan, ví dụ như máy tính và thiết bị đo đạc và kiểm tra, những ngành đã sản sinh ra nhiều thành viên mới ra nhập thị trường (chẳng hạn như HP).

Sự phát triển của ngành công nghiệp ở Mỹ và sự nổi lên của nó với vị trí dẫn đầu thế giới đã được tiếp sức bởi nhu cầu nội địa sớm và tinh vi cùng với cạnh tranh nội địa sôi động. Thị

36. Cuộc nói chuyện riêng với ủy viên công nghiệp, ngày 8 tháng 9 năm 1988.

trường Mỹ dễ tiếp nhận những tiến bộ trong mọi phân đoạn thị trường hơn thị trường tại các quốc gia khác. Nhiều bệnh viện và nhà nghiên cứu độc lập của Mỹ có thể tự đưa ra những quyết định mua và họ đã từng chịu áp lực cắt giảm chi phí. Những tiến bộ liên tục cũng được khuyến khích bởi vị thế đi đầu của nước Mỹ trong những ngành công nghiệp cung cấp quan trọng. Các công ty của Mỹ đã thống trị ngành công nghiệp bán dẫn trong những năm 1950 và 1960 và các công ty của nước này vẫn tiếp tục chi phối ngành công nghiệp vi xử lý. Vị thế chỉ huy của các công ty Mỹ trong lĩnh vực máy tính và phần mềm cũng rất đáng kể.

Các công ty của Mỹ là những đối thủ quốc tế đầu tiên trong lĩnh vực thiết bị kiểm tra bệnh nhân. Ban đầu, họ bị đẩy ra nước ngoài do quá trình quốc tế hóa nhu cầu của Mỹ thông qua các cộng đồng nghiên cứu và bác sĩ được đào tạo tại Mỹ. Sau đó, sự bão hòa của thị trường trong nước cùng với cạnh tranh khốc liệt đã dẫn tới những nỗ lực vượt bậc để xuất khẩu. Việc sản xuất ở nước ngoài sau đó cho phép thâm nhập thị trường các nước khác.

Nước Mỹ có một hệ thống có khả năng tạo ra và duy trì lợi thế trong ngành này (và trong một loạt các ngành công nghệ về y tế có liên quan) mà không đâu có được. Siemens là công ty nước ngoài duy nhất thành công; tuy nhiên chỉ khi chuyển trụ sở chính thực sự của nó sang Mỹ thì công ty mới đạt được vị thế này. Các công ty của Mỹ là nguồn gốc của hầu hết những tiến bộ trong ngành công nghiệp này, nhờ vào những người mua kỹ tính, các ngành cung cấp đẳng cấp thế giới, cạnh tranh trong nước và đầu tư mạnh vào việc sáng tạo yếu tố sản xuất (đặc biệt là trong kiến thức y học và đội ngũ nhân lực chuyên môn). Tuy nhiên, vị trí của nước Mỹ không phải là không có những thách thức: ví dụ như các công ty của Mỹ đã bị xao lãng và cản bước tiến do các đợt sóng sáp nhập liên tiếp. Cũng giống như ngành công nghiệp máy in tại Đức, cuối cùng sự thỏa hiệp có thể hủy hoại khả năng sáng tạo mà nhóm các công ty cạnh tranh năng động tạo ra. Các điều kiện nhu cầu của Mỹ cũng kém nhanh nhạy trong các lĩnh vực như đo đạc từ xa và hệ thống chu trình đóng, một phần là do những quan ngại về trách nhiệm đối với sản phẩm. Áp lực chi phí cũng đang làm cho thị trường Mỹ giống với các thị trường nước ngoài. Các đối thủ từ Nhật Bản, với lợi thế về tổ hợp điện tử trong nước mạnh và kỹ năng tốt

trong sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hóa, có thể trở thành mối đe dọa ngày càng lớn. Tuy nhiên một khi chi tiêu cho chăm sóc sức khỏe của Mỹ vẫn giữ ở mức cao đặc biệt và hệ thống phân phối của Mỹ vẫn là đối tượng chính của áp lực cạnh tranh thì sự dịch chuyển lớn về vị trí dẫn đầu quốc tế trong các phân đoạn thiết bị kiểm tra sức khỏe cao cấp khó có thể đoán trước được.

NGÀNH CÔNG NGHIỆP GẠCH LÁT BẰNG GỐM CỦA Ý[37]

Năm 1987, các công ty của Ý là những nhà dẫn đầu tuyệt đối trong sản xuất và xuất khẩu gạch gốm, ngành công nghiệp đạt giá trị 10 tỉ đôla. Nhà sản xuất Ý chiếm tới khoảng 30% sản xuất của thế giới và 60% xuất khẩu thế giới về sản phẩm này[38]. Năm 1987, thặng dư thương mại của Ý trong gạch gốm là 1.864 tỉ lira (hay 1,4 tỉ đôla). Doanh thu của các chi nhánh tại nước ngoài của các công ty Ý đạt khoảng 100 triệu đôla, tăng đáng kể so với năm 1980.

Sản xuất gạch gốm của Ý tập trung ở vùng Emilia-Romagna, trong và xung quanh thị trấn nhỏ Sassuolo [39]. Tại vùng Sassuolo, thực tế có đến hàng trăm công ty tham gia vào ngành công nghiệp gạch gốm. Vùng này cũng là xuất xứ của những nhà sản xuất hàng đầu thế giới về nước men, men và các thiết bị sản xuất gạch gốm.

Gạch ốp lát của Ý được biết đến trên toàn thế giới bởi chất lượng và thẩm mỹ vượt trội. Tuy nhiên, thành công đến mức này của Ý là kết quả của công nghệ sản xuất hơn là do thiết kế. Trong giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ 2, các công ty của Ý đã đạt được những bước đột phá trong công nghệ sản xuất gạch ốp lát, bao gồm chu trình sản xuất gạch liên tục đầu tiên và quá trình thương mại hóa kỹ thuật đốt một lần.

---

37. Trường hợp cụ thể này được Michael J.Enright chuẩn bị cùng với sự trợ giúp của Paolo Tenti.

38. Trong năm 1987, Ý đã sản xuất khoảng 29% gạch men của thế giới xét về số lượng (350 triệu m^2), vượt xa 15% của Tây Ban Nha ở vị trí thứ 2 và 14% của Brazil (ước đoán của Assopiastrelle). Thị phần xuất khẩu của Ý (xét về giá trị) đạt 59 % trong năm 1986, so với Tây Ban Nha ở vị trí thứ 2 với 11% và Đức ở vị trí thứ 3 với 10% (Liên hợp quốc (1988)).

39. Trong năm 1987, vùng Emilia-Romagna chiếm 85% sản phẩm của Ý và 79% lao động trong ngành này. Quá nhiều doanh nghiệp được đặt tại một khu vực rất nhỏ bé trong các tỉnh của Modena và Reggio Emillia, khu vực này đã mở rộng khoảng 10 km (6 dặm) từ tâm của Sassuolo.

SẢN PHẨM VÀ PHƯƠNG PHÁP SẢN XUẤT

Gạch ốp lát bằng sứ.là một vật liệu xây dựng được sử dụng để lát và hoàn thành các bề mặt phẳng. Ứng dụng chính là trong lát nền (chiếm 60-65% tổng thị trường) và ốp tường (35-40%). Gạch lát nền thường đơn giản hơn trong thiết kế trong khi gạch ốp tường lại đòi hỏi chất lượng thẩm mỹ cao hơn. Gạch gốm phải cạnh tranh với gỗ lát, nền nhựa, đá hoa, thảm và các vật liệu xây dựng khác trong rất nhiều ứng dụng.

Có ba phương pháp cơ bản được sử dụng trong sản xuất gạch gốm vào năm 1987. Trong kỹ thuật đầu tiên, phương pháp đốt hai lửa, đất sét được trộn và dập thành hình bằng một khuôn đặc biệt. Những viên gạch này sau đó được đốt trong lò nung ở nhiệt độ xấp xỉ 1000° C cho cứng lại và chuyển từ dạng đất sét thành gốm. Những viên gạch đã được đốt cho cứng, còn gọi là phôi thô chưa tráng men, sau đó được trang trí bằng men và nước men và được đốt lần thứ hai (hai lửa) để làm cho lớp men biến thành thủy tinh và bám chặt vào bề mặt viên gạch.

Trong phương pháp đốt một lần, men được tráng trực tiếp lên mẫu đất sét đã được dập hình. Lần đốt duy nhất sẽ làm cứng gạch và làm lớp men hóa thủy tinh. Phương pháp đốt một lần thường được dùng cho loại gạch lát nền do kỹ thuật này nhìn chung không thể tạo ra các sản phẩm gạch chất lượng thẩm mỹ cao để làm gạch ốp tường.

Kỹ thuật đốt ba lần là công nghệ thủ công trong đó các loại men, màu vẽ và kim loại nóng chảy được vẽ lên bề mặt viên gạch qua hai lần đốt. Lửa thứ ba được sử dụng để gắn những vật liệu này vào viên gạch. Phương pháp đốt ba lần này sản xuất ra những viên gạch đắt tiền và có tính trang trí cao.

LỊCH SỬ BAN ĐẦU CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Ngành công nghiệp gạch gốm tại Sassuolo đã phát triển từ một ngành liên quan, ngành làm đồ đất nung và bát đĩa bằng sành, có lịch sử từ thế kỷ 13. Những viên gạch gốm đầu tiên trong vùng được sử dụng làm dấu hiệu tên đường, biển số nhà và trong mái vòm nghĩa trang vào thế kỷ mười chín. Ngay sau thế chiến thứ hai, một loạt các nhà máy sản xuất gạch gốm có mặt ở vùng Sassuolo.

Nhu cầu về gạch gốm tại Ý tăng lên nhanh chóng trong những năm đầu sau chiến tranh. Quá trình xây dựng lại đất

nước Ý sau chiến tranh đã tạo ra sự bùng nổ chưa từng thấy về vật liệu xây dựng đủ các loại bao gồm cả gạch gốm. Nhu cầu của người Ý về gạch gốm đặc biệt cao. Một lý do là khí hậu Địa Trung Hải của đất nước này; gạch gốm sẽ mát mẻ hơn trong thời tiết nóng. Tại Ý cũng có truyền thống sử dụng vật liệu đá tự nhiên hơn là chất liệu nhựa hay thảm. Gạch gốm rất phù hợp với thị hiếu trong nước. Chất liệu gỗ hiếm và đắt tại Ý làm cho gạch gốm có lợi thế giá cả và sử dụng cao hơn gỗ lát nền. Cuối cùng là các công trình tại Ý thường được xây bằng bê-tông khiến cho việc lát gạch khá dễ dàng. Nhà bằng gỗ đôi khi không thể chịu được sức nặng của gạch gốm và đòi hỏi chất liệu nền bổ sung.

Sassuolo là một vùng tương đối thịnh vượng trong nước với nhiều nông dân giàu có và công nhân được trả lương cao từ những ngành công nghiệp chế tạo máy đặt gần đó. Vào thời điểm ấy, nhiều cư dân địa phương có khả năng huy động lượng vốn vừa đủ và kỹ năng tổ chức cần có để vận hành một công ty sản xuất gạch. Hiện tại vẫn có một câu nói đùa là "Với bốn người bạn có thể chơi bài. Với ba người bạn có thể mở một công ty sản xuất gạch". Các công ty mới ồ ạt tham gia vào công việc kinh doanh này, trong đó có nhiều công ty được giúp đỡ bởi các ngân hàng địa phương. Đã có một thời kỳ trong ngành công nghiệp này, các công ty thường tài trợ cho hoạt động của mình bằng các vốn huy động nội bộ [40]. Đến năm 1962, con số này là 102. Bên ngoài Sassuolo, sự thiếu thông tin về ngành công nghiệp dẫn tới tình trạng rất ít nổi lên các đối thủ mới [41]. Assopiastrelle, Hiệp hội ngành gạch gốm của Ý, được thành lập năm 1964. Hầu hết các công ty của Ý đã trở thành thành viên hiệp hội.

Ngành công nghiệp gạch gốm của Ý hưởng lợi từ sự sẵn có các công nhân kỹ thuật máy được đào tạo. Emilia-Romagnam và đặc biệt là Modena, là quê hương của Ferrari, Maserati, Lamborghini và các công ty khác với truyền thống lâu đời về kỹ thuật tinh vi. Nhiều kỹ sư và lao động khác đã đổ vào ngành công nghiệp gạch ốp lát khi các công ty gạch trở nên phát tài

40. Phỏng vấn Giogio Saltini, ngày 25 tháng 6 năm 1986; phỏng vấn Antonio Camellini, ngày 22 tháng 6 năm 1986. Năm 1955, có khoảng 14 công ty gạch trong và xung quanh vùng Sassuolo.

41. Banca Nazionale del Lavoro (1973).

và nhu cầu tăng [42]. Chẳng hạn, chủ tịch Hiệp hội Assopiastrelle năm 1986 đã khởi nghiệp từ một kỹ thuật viên trong nhà máy của Ferrari. Năm 1959, khi ngành gạch gốm đang phát triển bùng nổ, ông thành lập một công ty để cung cấp máy móc cho các nhà sản xuất gạch. Không lâu sau đó, ông có khả năng mua được một công ty sản xuất gạch và bắt đầu sản xuất.

SỰ PHỤ THUỘC VÀO NƯỚC NGOÀI

Ban đầu những công ty của Ý phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu thô và công nghệ sản xuất của nước ngoài. Nguyên liệu thô cơ bản sử dụng trong sản xuất gạch những năm 1950 là loại đất sét trắng kaolin. Không có một vỉa địa chất đất sét trắng nào gần vùng Sassuolo, do đó, các nhà sản xuất Ý phải nhập khẩu đất sét trắng từ Anh. Mặc dù đắt đỏ hơn rất nhiều so với loại đất sét đỏ có sẵn khắp nơi, đất sét trắng dễ nung hơn rất nhiều trong các thiết bị thịnh hành. [43]

Những năm 1950 và 1960, hầu hết những thiết bị sản xuất do các công ty gạch của Ý sử dụng được nhập khẩu: lò nung từ Đức, Mỹ và Pháp; khuôn dập từ Đức. Kể cả những máy tráng men đơn giản cũng phải nhập khẩu. Một vài thiết bị được sử dụng trong ngành công nghiệp Ý đã được thiết kế ban đầu để sử dụng trong ngành công nghiệp thực phẩm và được sửa đổi để sử dụng trong sản xuất gạch. Gạch gốm là một ngành công nghiệp đòi hỏi kiến thức kỹ thuật trong thiết kế, sản xuất cũng như kiến thức quản lý hoạt động chung. Các nguyên liệu thô khác nhau về tính chất vật lý và hóa học. Kinh nghiệm và sự hiểu biết về quá trình biến đổi của vật liệu rất cần thiết để sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng cao với sự lãng phí tối thiểu. Các công ty của Ý đã phát triển những bí quyết kỹ thuật riêng của họ trong quá trình tích lũy kinh nghiệm sản xuất. Những kiến thức này phổ biến nhanh chóng trong vùng Sassuolo nhờ vào sự di chuyển của công nhân và sự gần gũi giữa các nhà sản xuất gạch.

---

42. Trong những năm sau Chiến tranh thế giới II, việc bán gạch men rất dễ dàng mà không cần các hóa đơn thông thường. Quy mô nhỏ của nhiều doanh nghiệp liên quan đã làm cho chính phủ rất khó kiểm soát các giao dịch. Trong một thời gian ngắn, các doanh nghiệp đã được hưởng lợi từ hình thức trốn thuế thêm này.

43. Phỏng vấn Graziano Sezzi, ngày 22 tháng 6 năm 1986.

TỔ HỢP GẠCH CỦA Ý DẦN DẦN XUẤT HIỆN

Những nhà sản xuất gạch của Ý đã học cách biến đổi các thiết bị nhập khẩu để sử dụng phù hợp với loại đất sét đỏ có sẵn trong nước và khí ga tự nhiên (thay cho dầu nặng). Ngành công nghiệp thiết bị sản xuất gạch trong nước sớm phát triển tại Sassuolo khi các kỹ thuật viên từ các công ty gạch tách ra để mở công ty thiết bị riêng của họ. Vào giữa những năm 1960, các công ty sản xuất gạch của Ý đã không còn phải dựa vào nhà sản xuất thiết bị nước ngoài. Đến năm 1970, các công ty của Ý nổi lên như những nhà sản xuất lò nung và khuôn dập đẳng cấp thế giới và đã bắt đầu xuất khẩu. Trong khi các nhà máy của vùng Sassuolo đã từng sử dụng máy móc thiết kế cho loại đất sét trắng để sản xuất từ đất sét đỏ thì bây giờ các công ty nước ngoài lại sử dụng các thiết bị chế tạo cho đất sét đỏ để sản xuất bằng loại đất sét trắng của họ.

Mối quan hệ vốn đã thân thiết giữa các nhà sản xuất gạch và thiết bị sản xuất gạch lại càng được củng cố thêm do các nhà máy sản xuất thiết bị và sản xuất gạch thường được đặt cạnh nhau. Vào giữa những năm 1980, có khoảng 200 nhà máy thiết bị của Ý, hơn 60% trong số đó đặt tại vùng Sassuolo [44]. Những nhà sản xuất thiết bị của Ý cạnh tranh mạnh mẽ trong công việc kinh doanh trong nước và các công ty gạch của nước này thường được mua thiết bị với giá cả rẻ hơn các công ty nước ngoài [45]. Thêm vào đó, những thiết bị tiên tiến nhất thường được cung cấp cho các công ty của Ý khoảng một năm trước khi chúng được bán cho công ty nước ngoài. Các nhà sản xuất ở vùng Sassuolo cũng có thể được bảo dưỡng hoặc sửa chữa thiết bị của họ nhanh chóng do khoảng cách gần gũi với các nhà cung cấp. Trao đổi thông tin giữa nhà cung cấp thiết bị và nhà sản xuất gạch cũng tạo thuận lợi cho các công ty của Ý. Nhà sản xuất thiết bị sản xuất gạch làm việc liên tục với các công ty gạch ốp lát để cải tiến máy móc sản xuất.

Do ngành công nghiệp lớn mạnh và tập trung xung quanh Sassuolo, một lượng lớn công nhân và kỹ thuật viên đã hình thành và phát triển, bao gồm kỹ sư, chuyên gia sản xuất, thợ bảo dưỡng, kỹ sư dịch vụ và đội ngũ thiết kế. Các công ty mới dễ dàng thuê được các chuyên viên cần thiết tại địa phương. Mỗi

44. Bursi (1984).

45. Phỏng vấn Mauro Poppi, ngày 22 tháng 6 năm 1986.

nhà sản xuất tại Sassuolo cũng có nhiều chuyên gia hiểu biết trong vùng mà họ có thể nhờ tới để giải quyết các vấn đề về sản xuất hay thiết kế [46].

Sự tập trung về mặt địa lý của ngành công nghiệp này ở Ý khuyến khích việc hình thành các công ty khác của Ý xung quanh vùng Sassuolo để cung cấp các sản phẩm đầu vào khác như men, nước men, nguyên liệu đóng gói và phương tiện vận chuyển. Hàng loạt các công ty tư vấn chuyên môn nhỏ ra đời để tư vấn cho các công ty sản xuất gạch về thiết kế nhà máy, hậu cần, thương mại, quảng cáo và các vấn đề tài chính. Các công ty dịch vụ bên thứ ba có thể hoạt động với hiệu quả cao nhất nhờ vào sự tập trung địa lý của khách hàng của họ.

NHU CẦU NGÀY CÀNG TINH VI Ở Ý

Nhu cầu trong nước về gạch ốp lát tiếp tục phát triển nhanh chóng do sự bùng nổ trong xây dựng vẫn tiếp diễn qua thập niên 1960 và nền kinh tế của Ý mở rộng, đặc biệt là ở phía Bắc. Đến giữa những năm 1960, thị trường gạch gốm của Ý trở thành thị trường đơn lẻ lớn nhất thế giới [47]. Năm 1976, thị trường Ý chiếm tới 23% tiêu thụ thế giới, theo sau là Đức (10%), Pháp (8%), và Tây Ban Nha (7%) [48]. Năm 1987, nước Ý vẫn là thị trường đơn lẻ lớn nhất trên thế giới (xem Bảng 5.3).

Tiêu thụ trên đầu người sản phẩm gạch ốp lát của Ý cao hơn đáng kể so với các quốc gia còn lại. Năm 1976, tiêu thụ trên đầu người là 2,68 m^2 tại Ý, 1,26 m^2 tại Tây Ban Nha, 1,06 m^2 tại Đức và 1,03 m^2 tại Pháp. Với 3,33 m^2 năm 1987, tiêu thụ trên đầu người của Ý vẫn cao nhất thế giới.

Thị trường gạch ốp lát của Ý cũng được coi là khó tính nhất. Những nhà quan sát xếp Ý là thị trường khó tính nhất, sau đó tới Tây Ban Nha, Pháp và Đức [49]. Các khách hàng Ý nói chung thường lựa chọn những tính năng và thiết kế mới. Chất lượng nhu cầu của Ý đã tăng lên qua một quá trình thúc đẩy qua lại trong đó nhu cầu cao và sự khắt khe của thị trường tạo ra áp

46. Saltini; Camellini.

47. Cầu trong nước được kích thích nhờ tính sẵn sàng của những người lắp đặt gạch men tốt ở một chi phí khá thấp tại Ý. Những nhà sản xuất gạch men tại Ý đã tổ chức thảo luận và cung cấp những chỉ dẫn chi tiết để lắp đặt gạch men. Tất cả những việc này là một chức năng của quy mô và sự khó tính trong cầu của Ý.

48. Dựa trên số liệu có trong Sezzi (1979).

49. Camellini; phỏng vấn Pedro Riaza, ngày 26 tháng 10 năm 1988.

lực cải tiến phương pháp sản xuất và mẫu mã, điều này lại càng đẩy mạnh tiêu dùng và sự khắt khe của thị trường. Ngược lại, tại Anh, nhà sản xuất có xu hướng tạo ra các kiểu dáng và mẫu mã giống nhau cho mỗi năm và nhu cầu cũng tương đối dễ dãi và trì trệ.

Đặc tính khắt khe và tinh vi đặc biệt của nhu cầu trong nước ở Ý đã lan ra các đại lý bán lẻ. Trong giai đoạn hình thành nền công nghiệp ở Ý, gạch gốm được bán như gạch xây dựng thông qua nhà phân phối vật liệu xây dựng. Để đáp ứng nhu cầu cao vào những năm 1960, những phòng trưng bày gạch chuyên nghiệp bắt đầu được mở ra ở Ý. Nước Ý có đặc trưng là tỷ lệ bán sản phẩm gạch ốp lát thông qua các đại lý bán lẻ cao do tầm quan trọng của thị trường phục hồi, sửa chữa nhà cửa được phục vụ riêng bởi các đại lý. Phục hồi và thay đổi kiểu mẫu là những thị trường quan trọng ở Ý một phần là do khó khăn lớn trong việc có được sự cho phép phá bỏ các tòa nhà cũ và xu hướng đầu tư vào nâng cấp nhà ở của người Ý.

Đến năm 1985, có khoảng 7600 cửa hàng chuyên nghiệp tại Ý, chiếm tới xấp xỉ 80% doanh số trên thị trường Ý (phục vụ phân đoạn các nhà thầu nhỏ và nâng cấp nhà) trong khi các nhà phân phối chỉ chiếm khoảng 9%; gần 11% hàng bán ra được cung cấp trực tiếp (hầu hết cho các công ty xây dựng và lắp ráp) [50]. Các nhà bán lẻ gạch gốm chuyên nghiệp của Ý bán vài dòng sản phẩm của các nhãn hiệu có khả năng cạnh tranh và tỏ ra ít trung thành đối với bất kỳ nhà sản xuất nào. Người ta ước tính là 49% các cửa hàng bán lẻ của Ý buôn bán trên 10 dòng sản phẩm cạnh tranh; 29% có 6 đến 10 dòng sản phẩm; 19% có 3 đến 5 dòng sản phẩm và chỉ có 3% mua bán 2 dòng sản phẩm hoặc ít hơn [51].

Những công ty bán lẻ có sức mạnh đáng kể trong mối quan hệ với công ty sản xuất do việc tạo dựng nhận thức về nhãn hiệu đối với khách hàng là rất khó khăn. Quyết định mua của người mua bị ảnh hưởng bởi các nhân tố sau, theo thứ tự tầm quan trọng giảm dần: chất lượng thẩm mỹ (25%), đặc tính công nghệ (24%), giá cả (21%); nhãn hiệu (16%) và tên tuổi người thiết kế

50. Các ước tính dựa trên một mẫu gồm 152 doanh nghiệp và 500 nhà bán lẻ. Xem CRESME (1986).

51. CRESME (1986).

Bảng 5.3: Tiêu thụ thế giới của sản phẩm gạch gốm theo quốc gia năm 1987 (% số lượng)

Ý	15.0
Brazil *	12.6
Tây Ban Nha	7.7
Đức	7.2
Mỹ	7.2
Pháp	6.1
Nhật	4.9
Benelux	2.9
Anh	2.7
Úc	1.2
Bồ Đào Nha	1.0
Hy Lạp	0.9
Thụy Sĩ	0.9
Phần Lan	0.4
Thụy Điển	0.3
Các quốc gia Châu Âu khác*	6.6
Các nước khác*	24.4
Tổng số:	100.0

Nguồn: Dựa trên dữ liệu của Assopiastrelle
* Ước tính

Bảng 5.4: Mức tiêu thụ gạch gốm bình quân (m^2/người) năm 1987

Ý	3.33
Tây Ban Nha	2.55
Thụy Sĩ	1.8
Đức	1.54
Benelux	1.50
Pháp	1.40
Bồ Đào Nha	1.25
Hy Lạp	1.21
Brazil	1.21
Úc	0.97
Phần Lan	0..91
Anh	0.60
Nhật Bản	0.52
Thụy Điển	0.39
Mỹ	0.38

(14%) [52]. Chỉ một phần nhỏ khách hàng quen thuộc với một nhãn hiệu nào đó. Các cửa hàng gạch ốp lát đôi khi kết hợp gạch với các sản phẩm có liên quan ví dụ như thiết bị phòng tắm và các nguyên vật liệu xây dựng khác. Ý cũng có khả năng cạnh tranh quốc tế trong các ngành công nghiệp đó.

Các công ty sản xuất gạch ốp lát của Ý cạnh tranh mạnh mẽ để làm ăn với các nhà bán lẻ. Sự cạnh tranh diễn ra dưới dạng dòng chảy các thiết kế mới và các nỗ lực quảng cáo đáng kể hướng tới các nhà bán lẻ (người mua không thấy những thiết

52. CRESME (1986).

kế mà người bán lẻ đã loại bỏ). Các công ty sản xuất bị buộc phải tiếp tục phát minh ra những ý tưởng mới để khiến cho các nhà bán lẻ hoặc nhà phân phối bán hoặc tiếp tục bán dòng sản phẩm của họ. Sự chuyển hướng của các công ty Ý trong việc đi tiên phong với những loại gạch được thiết kế bởi các nhà thiết kế nổi tiếng là nhằm tiếp cận các cửa hàng phân phối và xây dựng nhận biết về thương hiệu trong một bộ phận khách hàng. Mối quan hệ thúc đẩy giữa nhà sản xuất và người bán lẻ ở Ý là độc nhất, nơi mà ngành phân phối sản phẩm gạch ốp lát chuyên nghiệp hóa phát triển vượt bậc nhất thế giới. Thực tế các gian hàng trưng bày cũng được mở ra ở Đức và Pháp. Trong cả hai trường hợp, nhà bán lẻ không có được sức mạnh như đối với nhà bán lẻ ở Ý bởi vì các cửa hàng của Đức và Pháp nhìn chung đều trung thành hơn với một nhà sản xuất cụ thể.

CẠNH TRANH Ở SASSUOLO

Sự cạnh tranh giữa các nhà sản xuất gạch gốm của Ý rất khốc liệt. Số lượng tuyệt đối các công ty trong vùng Sassuolo đã dẫn tới vị thế của các công ty dễ thay đổi, trong đó các công ty liên tục tìm kiếm sự vượt trội về công nghệ, thiết kế và phân phối so với các công ty khác. Thông tin về sản phẩm và cải tiến về quy trình lan đi rất nhanh chóng. Các cải tiến thường được biết tới trong khoảng thời gian tính bằng ngày hoặc tuần và có thể bị sao chép trong một vài tháng. Doanh nghiệp muốn có vị trí dẫn đầu phải liên tục cải tiến nhằm đi trước trên thị trường. Điều này đặc biệt chính xác khi mà bản quyền tác giả và bằng phát minh thường khó thực thi. (Tại Đức, nơi các doanh nghiệp gạch ốp lát không tập trung như vậy, các công ty có thể bảo vệ bí quyết của mình lâu hơn, và do đó chịu áp lực phát triển liên tục nhẹ hơn.)

Cạnh tranh giữa những nhà sản xuất gạch ốp lát của Ý đặc biệt mang tính cá nhân. Tất cả các nhà sản xuất đều ở gần nhau. Gần như tất cả các công ty đều thuộc sở hữu tư nhân và hầu hết được điều hành bởi các gia đình. Các ông chủ đều tận tụy với công việc kinh doanh và cộng đồng. Họ sống trong cùng một vùng, biết lẫn nhau và đều là những công dân hàng đầu trong cùng một thị trấn.

Assopiastrelle - Hiệp hội ngành gạch gốm, với các thành viên tập trung tại vùng Sassuolo, dần dần bắt đầu cung cấp

các dịch vụ đem lại lợi ích chung cho các công ty bao gồm mua buôn, nghiên cứu thị trường nước ngoài và tư vấn các vấn đề tài chính và luật pháp. Hiệp hội cũng đi đầu trong quan hệ với chính phủ và công đoàn. Sự lớn mạnh của tổ hợp gạch của Ý đã khuyến khích mở rộng cơ chế sáng tạo ra các yếu tố sản xuất. Năm 1976, một consortium bao gồm trường Đại học Bologna, các đại lý trong vùng và nhiều Hiệp hội ngành gốm thành lập Centro ceramino di Bologna. Chức năng của nó gồm có nghiên cứu nguyên liệu gốm thô, quá trình sản xuất và các phân tích hóa học và cơ học của thành phẩm.

NHỮNG ÁP LỰC NÂNG CAO LỢI THẾ

Đến đầu những năm 1970, các công ty gạch ốp lát của Ý phải vật lộn để cắt giảm nhân công và chi phí khí ga do phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt trong nước và áp lực từ các khách hàng bán lẻ. Những nhà sản xuất của Ý tin rằng tổng chi phí nhân công trên một mét vuông sản phẩm gạch của họ là cao nhất trên thế giới. Họ ước tính rằng trên mỗi 1000 lira tiền lương, tổng chi phí nhân công, bao gồm chi phí phúc lợi và bảo hiểm xã hội, mất hơn 2000 lira [53]. Ý cũng xuất nhập khẩu hầu hết khí ga tự nhiên từ Algeria và Liên Xô và có bất lợi về chi phí tương đối so với các công ty của Mỹ (nơi mà giá ga được kiểm soát và ở dưới mức giá thị trường); cùng lắm, chi phí ở nước Ý ngang các nhà sản xuất châu Âu khác. Khủng hoảng năng lượng năm 1973 đã tác động đặc biệt mạnh mẽ tới các nhà sản xuất của Ý.

Cơ cấu giá thành điển hình cho một nhà sản xuất gạch gốm như sau: nguyên vật liệu thô - 35-40% giá bán; năng lượng (chủ yếu là ga tự nhiên) - 10-15%; chi phí nhân công - 20-30%; và khấu hao tài sản cố định, khoảng 15%. Sản xuất gạch ốp lát là ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều vốn, cần tới 65 xu tài sản trên mỗi đôla bán hàng [54].

Những áp lực nhân công và năng lượng cao dễ nhận thấy đã dẫn tới đột phá quan trọng tiếp theo của ngành công nghiệp này của Ý. Đó là phương pháp nung một lần siêu tốc, trong đó việc làm cứng, chuyển đổi dạng của vật liệu và làm đóng thủy tinh cũng như gắn vật liệu lên bề mặt sản phẩm đều diễn ra trong

53. Camellini.

54. Những ước tính này phản ảnh những điều kiện cầu hiện tại nhưng biểu thị các tỷ lệ trước đó.

một lần đưa qua lò nung. Những nỗ lực đầu tiên trong việc sử dụng công nghệ một lần nung đã diễn ra tại Mỹ vào cuối những năm 1950, sử dụng đất sét trắng. Các công ty của Ý đã bắt đầu thử nghiệm kỹ thuật mới này vào đầu những năm 1960. Đến năm 1969, có năm công ty tại vùng Sassuolo sử dụng phương pháp này với loại đất sét đỏ trong nước. Tuy nhiên, chất lượng kỹ thuật và thẩm mỹ của viên gạch vẫn còn rất thấp [55].

Tình trạng cạnh tranh liên tục đã dẫn tới bước đột phá vào năm 1972-1973 với sự ra đời của phương pháp nung một lần siêu tốc của Marazzi. Nó đòi hỏi cải tiến trong thiết kế của lò nung. Vào thời kỳ đầu hậu chiến, những lò nung dạng hầm đã lần đầu tiên được giới thiệu tại Anh và sau đó là Mỹ, Đức và Pháp [56]. Lò nung dạng hầm cấu trúc bằng gạch, dài từ 45-100m. Gạch được di chuyển qua lò nung bằng phương tiện khung gầm chịu lửa tự động. Những chiếc lò loại này dần thay thế loại lò nung Hoffman đang thịnh hành, loại lò này lớn với cấu trúc ovan được chia ra thành vài ngăn, mỗi ngăn có cửa để gạch được đưa vào. Các công ty ở Sassuolo bắt đầu lắp ráp các lò dạng hầm vào giữa thập kỷ 50 và cho đến giữa thập kỷ 60 không còn một chiếc lò Hoffman nào còn lại trong vùng.

Vào đầu những năm 1970, Marazzi, liên kết với công ty thiết bị của Ý SITI, đã phát triển loại lò có băng cuộn loại bỏ sự cần thiết của khung gầm chịu lửa đưa gạch đi qua lò. Công nghệ băng chuyển, du nhập từ ngành công nghiệp thủy tinh, dẫn tới việc giảm đáng kể việc sử dụng năng lượng (đốt nóng khung gầm làm lãng phí rất nhiều năng lượng) và cho phép khai thác toàn bộ công nghệ nung một lần.

Nung một lần siêu tốc đã giảm mạnh chi phí ga tự nhiên và nâng cao năng suất. Vào năm 1975, chỉ cần 90 công nhân sử dụng loại lò có băng truyền nung siêu tốc một lần có thể sản xuất ra số lượng sản phẩm đòi hỏi 225 công nhân làm việc với phương pháp nung hai lần [57]. Thời gian cho một chu trình giảm từ 16-20 giờ xuống còn 50-55 phút [58]. Đến năm 1987, thời gian phổ biến chỉ còn 40 phút.

Phương pháp nung siêu tốc một lần được sử dụng lần đầu tiên

55. Utili (1983).

56. Prodi (1966).

57. Ngân hàng dữ liệu (1985).

58. Utili (1983).

cho loại gạch lát nền với khá ít họa tiết trang trí. Cho đến cuối những năm 1970, những tiến bộ trong chu trình sản xuất cho phép loại gạch sản xuất bằng phương pháp nung một lần có họa tiết trang trí đẹp hơn. Vào giữa những năm 1980, người ta thậm chí còn có thể sản xuất loại gạch ốp tường bằng phương pháp mới này.

Sự phổ biến của công nghệ nung một lần siêu tốc đã diễn ra nhanh chóng trong ngành công nghiệp của Ý khi mà các nhà sản xuất hối hả nhảy vào công nghệ mới để tránh bất lợi cạnh tranh. Năm 1976, khoảng 13% tổng sản lượng của loại gạch gốm tráng men đã được sản xuất bằng phương pháp nung một lần siêu tốc. Tỉ lệ loại gạch nung một lần trong tổng số sản phẩm đã đạt tới 39% năm 1982 và 59% năm 1987 [59].

Các doanh nghiệp thiết bị sản xuất gạch của Ý đã xuất khẩu các thiết bị mới nung một lần nhỏ và nhẹ dễ hơn so với loại thiết bị nung hai lần. Vào đầu những năm 1980, xuất khẩu của các công ty thiết bị của Ý đã vượt quá sản lượng bán cho các công ty gạch trong nước. Xuất khẩu chiếm 75-85% tổng doanh thu năm 1988.

QUÁ TRÌNH QUỐC TẾ HÓA

Trong thời kỳ từ 1958 đến 1961, lượng gạch gốm bán ra trên thị trường nội địa tăng lên hơn hai lần (từ 21,5 đến 44,1 triệu m^2). Một sự suy giảm tạm thời xảy ra trên thị trường trong nước vào giai đoạn từ 1963 đến 1964; tuy nhiên, các nhà sản xuất Ý, đối mặt với viễn cảnh phải cắt giảm sản xuất, đã tăng xuất khẩu từ 1,7% sản lượng năm 1958 lên 16% năm 1964 (xem Bảng 5.5). Ban đầu các nhà buôn của Ý đi từ nước này tới nước khác đem theo những hòm sản phẩm mẫu để trưng bày với các khách hàng tương lai (hầu hết là các nhà phân phối vật liệu xây dựng). Các công ty của Ý cũng sử dụng đại lý và nhà phân phối để bán hàng ra nước ngoài.

Đến năm 1970, nhu cầu thị trường nội địa của Ý đã chín muồi. Thị trường trì trệ trong nước đã buộc các công ty của Ý phải đẩy mạnh những nỗ lực theo đuổi các thị trường nước ngoài. Những tiến bộ trong công nghệ sản xuất đã làm tăng năng suất nhưng cũng dẫn tới thừa công suất, điều này lại càng khuyến khích các nỗ lực bán hàng ra nước ngoài. Tỷ lệ xuất khẩu so với sản xuất đã tăng từ 21,7% năm 1971 lên 54% năm 1979.

59. Dựa trên dữ liệu Assopiastrelle.

Bảng 5-5: Số lượng doanh nghiệp, lao động, sản lượng và xuất khẩu trong ngành công nghiệp gốm của Ý, 1960-1987

Năm	Số doanh nghiệp	Số lao động	Số lao động trên một doanh nghiệp	Số lượng (Triệu m^2)	Sản lượng trên mỗi lao động	Tổng doanh số (Triệu m^2)	Doanh số trong nước (Triệu m^2)	Xuất khẩu (Triệu m^2)	Xuất khẩu/ Sản lượng (%)	Thị phần trong xuất khẩu thế giới (%)
1960	55	8.906	162	37,8	4.244	37,7	36,4	1,3	3,5	*
1962	115	14.000	122	51,5	3.679	51,5	47,8	3,7	7,2	*
1964	111	14.669	132	34,6	2.359	34,5	29,0	5,5	16,0	*
1966	115	14.450	134	78,9	5.107	78,9	61,5	17,4	22,0	*
1968	179	20.950	117	107,7	5.141	107,7	85,0	22,7	21,1	*
1970	316	30.550	97	150,0	4.910	139,7	104,0	35,7	23,8	*
1972	413	36.500	88	181,0	4.959	197,9	117,0	50,9	28,1	*
1974	465	44.823	96	230,1	5.134	211,2	137,5	73,7	32,0	*
1976	509	48.115	95	255,6	5.312	245,0	153,6	91,4	35,8	*
1978	470	43.650	93	273,7	6.271	267,1	132,6	134,5	49,1	58,6
1979	470	44.650	95	291,0	6.517	310,1	153,0	157,1	54,0	62,3
1980	470	45.880	98	335,6	7.314	330,6	181,2	149,4	44,5	59,2
1981	468	43.642	93	339,0	7.768	308,5	166,2	143,3	42,3	55,1
1982	433	40.708	94	313,3	7.942	303,5	165,4	138,1	42,7	54,2
1983	420	38.000	90	305,0	8.026	306,8	150.0	156,8	51,4	58,1
1984	413	34.469	83	334,0	9.717	329,0	154,7	174,3	52,0	50,7
1985	374	31.500	84	311,0	9.873	314,9	157,3	157,6	50,7	57,1
1986	360	29.303	81	329,0	11.228	323,2	163,0	160,2	48,7	59,1
1987	356	29.500	83	350,0	11.864	350,0	185,0	165,0	47,1	N/A

Nguồn: Dựa theo số liệu của Assopiastrelle. * Thiếu số liệu.

Việc chuyển hướng mạnh hơn vào xuất khẩu đã được tạo điều kiện bởi sự có mặt của các ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ. Các doanh nghiệp sản xuất gạch riêng rẽ đã bắt đầu tiến hành quảng cáo tại Ý và các tạp chí kiến trúc và nhà ở cao cấp của nước ngoài. Các tạp chí thiết kế và trang trí nhà ở của Ý được lưu hành rộng rãi giữa các kiến trúc sư, nhà thiết kế và khách hàng trên khắp thế giới. Điều này nâng cao sự nhận biết và củng cố hình ảnh của gạch ốp lát của Ý.

Nội thất và trang trí của Ý cũng đã đạt được vị thế quốc tế lớn mạnh, nâng cao hơn nữa danh tiếng của gạch ốp lát từ quốc gia này. Nước Ý là nước, hoặc nằm trong số những nước, xuất khẩu hàng đầu trên thế giới về những ngành công nghiệp có liên quan như đá hoa và đá xây dựng, bồn rửa và bồn tắm, đồ nội thất, đèn và các thiết bị trong nhà khác.

Một bước tiến quan trọng vào giữa những năm 1980 là nỗ lực xâm nhập sâu hơn vào các thị trường chưa khai thác như Mỹ trong khi vẫn duy trì hoặc tăng thị phần tại thị trường châu Âu. Các nhà sản xuất của Ý phải vượt qua hàng rào thuế nhập khẩu 19% cộng với chi phí vận chuyển đáng kể để xuất khẩu tới Mỹ. Một vài doanh nghiệp của Ý đã di chuyển để bù đắp những bất lợi này thông qua đầu tư trực tiếp vào Mỹ. Ví dụ như Marazzu U.S.A đã được thành lập năm 1982 với các cơ sở sản xuất tại Texas. Đến năm 1987, công ty này đã trở thành nhà sản xuất lớn thứ tư trên thế giới.

Ngành công nghiệp gạch gốm đã nhận được những hỗ trợ trong xúc tiến xuất khẩu từ ICE, một cơ quan của chính phủ thành lập nhằm tạo thuận lợi cho thương mại giữa Ý và các quốc gia còn lại trên thế giới. Tuy nhiên, hỗ trợ này có phạm vi và giá trị khá nhỏ. Phần chủ yếu trong công việc tổ chức và hỗ trợ tài chính dành cho thúc đẩy xuất khẩu đều từ chính ngành công nghiệp.

Assopiastrelle đã thành lập văn phòng xúc tiến thương mại tại Mỹ (New York năm 1980), tại Đức (Dusseldorf năm 1984). Hiệp hội này cũng tổ chức những hội trợ thương mại công phu tại các địa phương từ Bologna (Ý) đến Miami (Florida, Mỹ) và tiến hành các hoạt động quảng cáo tinh vi. Trong giai đoạn từ 1980 đến 1987, Assopiastrelle đã chi khoảng 8 triệu đôla nhằm xúc tiến sản phẩm gạch ốp lát của Ý tại Mỹ. Những hoạt động quảng cáo sản phẩm tập trung cố gắng tăng cường hình ảnh chung của sản phẩm gạch của Ý bằng cách nhấn mạnh vào chất

lượng thẩm mỹ và vật lý vượt trội của chúng. Nỗ lực đáng kể để thúc đẩy bán hàng ra nước ngoài như vậy là duy nhất trong ngành công nghiệp ở Ý.

Nước Ý cũng là quê hương của những hội chợ thương mại chính cho sản phẩm gạch gốm - CERSAIE. Đây là triển lãm được tổ chức hàng năm tại Bologna, được các doanh nghiệp và khách hàng quốc tế coi là sự kiện quan trọng nhất trong ngành công nghiệp. Năm 1988, CERSAIE đã thu hút hầu hết các nhà sản xuất người Ý và khoảng 90 doanh nghiệp nước ngoài. [60]

SỰ CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Cùng làm việc với nhau, các công ty gạch của vùng Sassuolo và các nhà sản xuất thiết bị đã tạo nên bước đột phá quan trọng tiếp theo trong suốt thời kỳ giữa và cuối những năm 1970. Các doanh nghiệp của Ý đã tiên phong trong việc phát triển thiết bị vận chuyển vật liệu cho phép sản xuất gạch từ một quá trình theo từng mẻ thành một quá trình liên tục. Sự tiên phong về công nghệ quá trình sản xuất liên tục của các công ty Ý dường như khác thường khi mà giá thành nhân công của Ý vẫn được biết là thấp hơn tại Mỹ và Đức trong giai đoạn này. Tuy nhiên, tại Mỹ và Đức, có sự khác biệt lớn về mức lương nhân công trong các công việc khác nhau. Các công ty của Mỹ sử dụng lao động với mức lương thấp nhất trong công việc vận chuyển nguyên vật liệu trong khi các công ty Đức tuyển dụng những lao động nhập cư có mức lương thấp. Các công ty Mỹ và Đức nói chung cũng thuê nhân công theo nhiều ca kíp. Tuy nhiên tại Ý, luật lao động cản trở các nhà máy sử dụng nhân công qua thời gian hoặc nhiều ca, đặc biệt là vào đầu những năm 1970. Các công ty cũng bị giới hạn ngày làm việc 8 tiếng với nhiều khoảng thời gian nghỉ ngơi cho công nhân. Quy định hạn chế này quá khắt khe bởi vì các lò nung đặc biệt tốn kém trong việc làm nóng lại khi chúng đã bị nguội và được vận hành tốt nhất trong 24 giờ một ngày.

Khó khăn mới về yếu tố sản xuất mà các nhà sản xuất của Ý đang phải đối mặt này đã tạo ra áp lực mạnh mẽ và dễ nhận thấy trong việc phải tự động hóa quá trình sản xuất. Các công ty của Ý là người đi đầu trong việc phát triển quá trình sản xuất tự động và liên tục. Ngược lại, tại Mỹ và Đức, có rất ít nỗ lực

60. Phỏng vấn Luciano Galassini, ngày 20 tháng 10 năm 1988.

phát triển quá trình sản xuất liên tục.

Tiến bộ quan trọng tiếp theo được khai phá bởi ngành công nghiệp Ý đó là việc Piemme giới thiệu gạch ốp lát thiết kế (designer tiles) năm 1976. Phát kiến mới này được sinh ra từ một ngành liên quan khác của Ý, ngành dịch vụ thiết kế. Nước Ý là quốc gia đi đầu trên thế giới trong ngành này với xuất khẩu ước tính trên 10 tỷ đôla [61]. Marazzi đã nỗ lực hợp sức với các kiến trúc sư và nhà thiết kế để thiết kế gạch ốp lát vào đầu những năm 1970 nhưng sự hợp tác này đã cho ra những mẫu thiết kế trừu tượng không được ưa chuộng. Năm 1976, Piemme đã kí hợp đồng với nhà thiết kế Valentino để cho ra đời loại sản phẩm gạch trang trí. Dòng sản phẩm của Valentino đã thành công. Các doanh nghiệp các nhanh chóng tranh thủ sự trợ giúp của các nhà thiết kế người Ý (Missoni, Ferré, Krizia, Biagiotti, Versace và các nhà thiết kế khác). Đến năm 1987, gạch ốp lát thiết kế đã chiếm 10% lượng hàng bán ra của sản phẩm gạch[62].

Một tiến bộ đáng kể của các nhà sản xuất gạch của Ý là phương pháp nung ba lần hay sự cải tiến trên quy mô lớn của phương pháp sản xuất gạch gốm thủ công truyền thống với nghệ thuật trang trí đồ gốm bằng tay. Những họa tiết trang trí được vẽ trực tiếp lên sản phẩm có lớp men đã đóng thủy tinh và sau đó đưa qua một lò nhỏ lần thứ 3 (hoặc lần thứ hai đối với loại gạch dùng phương pháp hai lần nung). Tiến bộ mới này được khuyến khích bởi sự ra đời của loại lò nung một lửa, bởi vì không thể có được nhiều màu sắc hoặc họa tiết trang trí phức tạp khi sử dụng loại lò mới này. Công việc nung lần thứ 3 này thường được các công ty lớn giao lại cho những nhà sản xuất chuyên nghiệp nhỏ. Các công ty sản xuất gạch ốp lát sử dụng loại sản phẩm nung ba lần để hoàn chỉnh nhóm sản phẩm cao cấp của họ trong dòng sản phẩm của họ. Vào giữa những năm 1980, có khoảng 60 công ty nhỏ ở vùng Sassuolo chuyên sâu vào phương pháp nung ba lửa này [63].

NGÀNH GẠCH GỐM Ý VÀO THẬP KỶ 80

Năm 1987, doanh thu của các công ty sản xuất gạch của Ý đã đạt 4.010 tỷ lira (3,2 tỷ đôla), khoảng 47% trong số đó là xuất

61. Business Week, ngày 15 tháng 10 năm 1984.

62. Il Gionale, ngày 19 tháng 9 năm 1988.

63. Bursi (1984).

khẩu. Khoảng 58,6% tổng sản lượng là loại gạch một lần nung, 28% là loại gạch hai lần nung và 13,4% còn lại là các loại gạch khác (gres, cotto...). Cũng trong năm này, có 356 công ty của Ý, giảm từ số lượng đỉnh cao năm 1976. Ngành công nghiệp này của Ý khá phân mảnh. Năm 1986, công ty lớn nhất chỉ chiếm 5,3% tổng doanh thu thị trường và 20 công ty lớn nhất chỉ đóng góp 37,2% [64].

Có ba nhóm công ty chính tại Ý [65]. Những công ty như Marazzi, Iris, Cisa-Cerdisa và Floor Gres đã đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ nâng cao năng suất hoặc chất lượng và thẩm mỹ của sản phẩm. Các công ty này nhìn chung có mối quan hệ thân thiết với các nhà sản xuất thiết bị và cùng nhau phát triển các loại thiết bị mới, cải tiến máy móc hiện tại. Các công ty thuộc nhóm này có xu hướng ngày càng lớn và hướng tới xuất khẩu nhiều hơn mặt bằng chung.

Một nhóm nhỏ các công ty (bao gồm Piemme và Atlas Concorde) nỗ lực hoàn thiện mẫu mã và thiết kế trong phân đoạn thị trường tinh vi và nhạy cảm với thiết kế. Những công ty này quảng cáo mạnh mẽ và đầu tư một lượng đáng kể vào việc trưng bày các gian hàng.

Nhóm thứ ba bao gồm số lượng lớn các công ty nhỏ hơn, cạnh tranh chủ yếu về giá cả. Họ thường có xu hướng nhanh chóng bắt chước những tiến bộ công nghệ thành công và cũng nhanh nhẹn trong việc sao chép mẫu mã mới, đặc biệt là những loại gạch đất đỏ được các nhà thiết kế tạo ra [66].

Những tiến bộ trong thiết bị sản xuất đã giúp tạo ra năng lực dư thừa và cạnh tranh gay gắt về giá trong ngành công nghiệp này tại Ý vào đầu những năm 1980. Đại đa số các công ty trong vùng Sassuolo là sở hữu tư nhân và được điều hành bởi 1 người chủ. Điều này cùng với sự gắn bó chặt chẽ với cộng đồng đã dẫn tới sự tận tụy để giành được thành công trong ngành công nghiệp kể cả trong những giai đoạn khó khăn. Các công ty ở Sassuolo không ngần ngại đầu tư một khoản tiền lớn vào thế hệ lò nung mới nhất hoặc các thiết bị khác. Nỗ lực xuất khẩu cũng được tăng cường. Việc đầu hàng hoặc từ bỏ không đấu tranh trong ngành công nghiệp này không bao giờ được nghĩ tới.

64. Dựa trên dữ liệu Assopiastrelle (1988).

65. Baccarani (1985) đã dùng một phương pháp phân loại tương tự.

66. Roncaccioli (1986).

Ngành công nghiệp sản xuất gạch gốm đã được lợi từ *cassa integrazione*, một chương trình trong đó chính phủ Ý sẽ chi trả cho công nhân bị thải hồi từ các công ty của họ. Trước đó tại Ý chưa có một chương trình bảo hiểm thất nghiệp chính thức nào và mỗi đơn xin trợ cấp tới *cassa integrazione* sẽ được xem xét một cách độc lập. Vào tháng ba năm 1984, gần 3500 công nhân bị loại khỏi 50 nhà sản xuất gạch hàng đầu tại Ý đã được chi trả thông qua chương trình này, chiếm 10% lao động trong khu vực này [67]. Một vài công ty của Mỹ than phiền rằng dạng hỗ trợ này cho phép các công ty của Ý duy trì khả năng tận dụng năng lực cao bằng cách trả lương trong suốt giai đoạn cắt giảm sản xuất hoặc đóng cửa các nhà máy và giống như một dạng trợ cấp không công bằng [68]. Các công ty của Ý thì cho rằng chương trình này có mục đích như bảo hiểm thất nghiệp ở Mỹ.

VỊ THẾ CẠNH TRANH CỦA Ý

Cải tiến liên tục cho phép các công ty của Ý nắm giữ và thậm chí là nâng cao vị thế trên thị trường trong những năm 1980. Tây Ban Nha là nước xuất khẩu gạch gốm lớn thứ hai trên thế giới, với tỷ lệ xuất khẩu là 11% năm 1986. Ngành công nghiệp của Tây Ban Nha, với 170 nhà sản xuất năm 1987 xuất khẩu khoảng 37% sản lượng. Ban đầu, sự phát triển của ngành này được tạo điều kiện bởi truyền thống vững chắc của Tây Ban Nha trong ngành gốm sứ, sản lượng tiêu thụ sản phẩm gạch gốm trên đầu người cao cũng như truyền thống thẩm mỹ ưa chuộng sử dụng gạch ốp lát cùng với mức thuế nhập khẩu gạch khá cao. Những rào cản nhập khẩu này đã được dỡ bỏ một phần khi Tây Ban Nha gia nhập cộng đồng chung châu Âu và hoàn toàn bị loại bỏ vào năm 1992.

Thị trường gạch gốm Tây Ban Nha lớn thứ ba trên thế giới về khối lượng và thứ hai về giá trị. Các nhà quan sát ước tính rằng sự khó tính của khách hàng Tây Ban Nha rất cao, chỉ đứng thứ hai sau Ý. Người ta ước lượng là có khoảng hơn 10.000 nhà bán lẻ chuyên nghiệp tại nước này. Nét tiêu biểu đặc biệt hơn của ngành công nghiệp này của Tây Ban Nha là số lượng các công ty đã đầu tư vào các gian hàng trưng bày độc

67. Ngân hàng dữ liệu (1985). Vào tháng 9 năm 1988, *cassa intergrazione* chiếm khoảng 2,4% tổng việc làm.

68. Lukes (1983)

quyền. Bắt đầu từ giữa những năm 1980, quảng cáo tăng lên trên các phương tiện TV và tạp chí đã khuyến khích nhu cầu trong nước.

Một trở ngại quan trọng của ngành công nghiệp Tây Ban Nha là việc thiếu khí ga tự nhiên làm nguồn năng lượng, từ năm 1980. Nó đã ngăn cản việc tiếp nhận công nghệ nung một lần siêu tốc; bởi các lò nung có băng truyền cần đốt bằng ga tự nhiên. Khi nguồn khí ga trở nên sẵn có, các công ty Tây Ban Nha bắt đầu đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ tối tân này, mua những thiết bị tân tiến nhất từ các nhà cung cấp của Ý. Đến năm 1987, gần một nửa sản lượng của Tây Ban Nha là loại gạch nung một lần.

Các công ty của Tây Ban Nha cũng có thuận lợi từ loại đất sét đỏ trong nước chứa ít lắng cặn vôi hơn loại đất sét của Ý. Đất sét chất lượng cao hơn cho phép các nhà sản xuất Tây Ban Nha có sức cạnh tranh trong việc sản xuất các loại gạch cỡ lớn, nhờ vào ít khiếm khuyết trong sản xuất và thời gian nung ngắn hơn. Các công ty Tây Ban Nha cũng đặc biệt tiến bộ trong việc sản xuất *monoporosa* (loại gạch ốp tường một lần nung với độ thấm nước cao) [69].

Khoảng 90% sản xuất của Tây Ban Nha tập trung tại vùng Castellan Plain, nằm ở phía đông bắc của miền bắc Tây Ban Nha, Valencia. Mười công ty lớn nhất Tây Ban Nha chiếm khoảng 40% sản lượng và một vài trong số đó có chung các cổ đông. Tuy nhiên, mức độ cạnh tranh giữa mười doanh nghiệp này (và cả giữa các doanh nghiệp nhỏ hơn) rất cao. Tây Ban Nha có một số nhân tố trong mô hình "hình thoi" của sản phẩm gạch gốm, điển hình là điều kiện nhu cầu và một vài lợi thế yếu tố sản xuất. Tuy nhiên thiếu những nền tảng cơ bản của các ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ cũng như mức độ cạnh tranh không cao bằng ở Ý. Mối đe dọa từ quốc gia này đối với ngành công nghiệp của Ý vẫn chưa thể xảy ra.

Đức là quốc gia xuất khẩu đứng thứ ba thế giới về sản phẩm gạch gốm với tỷ lệ xuất khẩu là 10,4% năm 1986. Thành công của Đức tập trung vào một số phân đoạn thị trường. Các nhà sản xuất của Đức thường tập trung vào sản phẩm gạch giá thành cao với đặc tính kỹ thuật vượt trội. Gạch của Đức có khả năng chịu cào xước, bào mòn và đóng băng, những đặc tính đặc

69. Phỏng vấn Pedro Riaza, ngày 26 tháng 10 năm 1988.

biệt phù hợp với việc sử dụng ở miền bắc châu Âu. Các nhà sản xuất gạch của Đức đặc biệt lớn mạnh trong lĩnh vực sản xuất các loại gạch đùn, thay cho loại gạch được ép. Thị trường của Đức lớn thứ tư trên thế giới. Sản lượng tập trung chủ yếu vào mười công ty lớn sử dụng thiết bị sản xuất của Ý và Đức [70].

Ngoài Nam Mỹ, Brazil xuất khẩu không đáng kể gạch gốm và thị phần xuất khẩu của Brazil trên toàn thế giới là 1,8% năm 1986. Các công ty của Brazil sử dụng thiết bị sản xuất của Ý để cho ra đời các loại gạch với giá thành thấp và được cho là có chất lượng thấp [71].

Có nhiều mối lo ngại trong ngành công nghiệp của Ý năm 1988 rằng việc xuất khẩu các thiết bị sản xuất gạch gốm của nước này có thể tạo ra các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Vào giữa thập kỷ 1980, một vài đối thủ mới nổi lên tại Thái Lan và Hàn Quốc sử dụng thiết bị của Ý. Tuy nhiên, chưa có một quốc gia nào có thể sánh với nước Ý cả về công nghệ và chất lượng trong một phạm vi lớn các loại gạch ốp lát.

TỔNG KẾT

Một số điều kiện đã khuyến khích sự phát triển ban đầu của ngành công nghệp gốm tại vùng Sassuolo. Truyền thống trong một ngành có liên quan mật thiết đã dẫn tới mối quan tâm ban đầu đến ngành công nghiệp gạch gốm. Sản lượng tiêu thụ đặc biệt cao và sự bùng nổ xây dựng sau chiến tranh đã hấp dẫn các đối thủ cạnh tranh. Một loạt các yếu tố sản xuất (vốn, nhân công có kỹ năng và không có kỹ năng) sẵn có trong nước. Hiệu ứng bắt chước đã dẫn tới sự tham gia ồ ạt vào ngành công nghiệp.

Cạnh tranh trong nước mạnh mẽ đã khiến cho các công ty tại vùng Sassuolo trước tiên biến đổi các thiết bị nhập khẩu để sản xuất với loại đất sét sẵn có trong nước và rẻ hơn. Ngành công nghiệp gạch đã sản sinh ra ngành công nghiệp thiết bị sản xuất bản địa, sau đó đã trở thành dẫn đầu trên thế giới. Các ngành công nghiệp bổ trợ và cung cấp đầu vào đã phát triển trong vùng để hỗ trợ các nhà sản xuất gạch. Sự liên kết của ngành công nghiệp đã có những chức năng cơ sở hạ tầng hữu ích. Việc tập trung địa lý của cả các nhà máy và nhà cung cấp đã dẫn tới cạnh tranh cá nhân mạnh mẽ, những tiến bộ nhanh

70. Nomisma (1983).

71. Sđd.

chóng về kiến thức và những nỗ lực trong nước nhằm xây dựng cơ sở vật chất nghiên cứu cơ bản.

Hoàn cảnh đặc biệt của nước Ý đã khiến cho nhu cầu nội địa của nước này lớn nhất và tinh vi nhất thế giới. Các nhà bán buôn hiểu biết và quyền lực tăng thêm áp lực đổi mới. Các gian hàng bán lẻ, liên kết gạch với sản phẩm năng động khác của Ý như thiết bị nội thất, thiết bị cố định và đồ đạc phòng bếp đã dẫn tới tiến bộ xa hơn.

Cạnh tranh gay gắt đã tạo sức mạnh cho cải tiến quan trọng và liên tục trong ngành công nghiệp. Loại lò nung một lần đầu tiên và quá trình sản xuất liên tục đầu tiên là những phát minh quan trọng nhất trong dòng ý tưởng mới. Những cải tiến về quy trình sản xuất của Ý được sinh ra bởi những bất lợi về yếu tố sản xuất dễ nhận thấy. Dưới sức ép cạnh tranh, các công ty của Ý phải sớm vật lộn mạnh mẽ với những vấn đề trong nước, điều báo hiệu những hướng cải tiến thành công.

Khi nhu cầu của Ý rơi vào đáy chu kỳ vào đầu những năm 1960 và giữ nguyên vào khoảng năm 1970, các nhà sản xuất gạch gốm đã tìm kiếm thị trường xuất khẩu. Họ trở thành những nhà sản xuất và xuất khẩu đi đầu về sản phẩm gạch gốm vào thập kỷ 1970. Đến đầu thập kỷ 1980, năng lực dư thừa trong nước đã khiến cho các công ty của Ý trở thành những nhà xuất khẩu năng nổ hơn. Họ tiến hành các chiến dịch quảng cáo ngày càng tinh vi để xúc tiến bán sản phẩm gạch của Ý ra nước ngoài. Sức mạnh của các ngành công nghiệp có liên quan của Ý (dịch vụ thiết kế, các ngành công nghiệp liên quan đến thiết bị trong nhà và truyền thông có liên quan) đã dẫn tới những tiến bộ xa hơn cũng như lợi thế về marketing quốc tế.

Rất nhiều lợi thế vốn đã đem lại những thành công ban đầu cho ngành công nghiệp này ở Ý là không bền vững. Truyền thống sản xuất các sản phẩm gốm sứ không phải là một lợi thế lâu dài trong ngành công nghiệp đòi hỏi vốn và công nghệ cao. Đất sét sẵn có rộng rãi từ các nguồn trong nước cũng như thông qua thương mại. Nước Ý nhập khẩu hầu hết khí ga tự nhiên. Kể cả công nghệ sản xuất tiến bộ của Ý cũng trở nên phổ biến rộng rãi bởi các nhà chế tạo thiết bị và thông qua các nhà tư vấn chuyên nghiệp và các bài báo thương mại.

Những lợi thế cạnh tranh bền vững của vùng Sassuolo trong ngành công nghiệp gạch gốm đã phát triển không phải từ những lợi thế lịch sử hay bất biến mà nhờ những biến đổi và tính năng

động. Áp lực cải tiến liên tục tồn tại do các khách hàng trong nước khó tính và tinh vi, các kênh phân phối độc quyền và mạnh mẽ và cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty trong nước. Quyền sở hữu tư nhân và sự trung thành với cộng đồng đã tạo ra sự tận tụy đối với đầu tư và đối với ngành công nghiệp.

Kiến thức phát triển nhanh chóng nhờ vào những kinh nghiệm sản xuất được tích lũy và những thử nghiệm liên tục. Một tập hợp các nhà cung cấp, các ngành công nghiệp có liên quan, các dịch vụ và cơ sở hạ tầng phát triển cao đã tạo thuận lợi cho các nhà sản xuất gạch. Sự hiện diện của các ngành công nghiệp có liên quan ở đẳng cấp thế giới đã củng cố sức mạnh của Ý trong ngành gạch ốp lát. Cuối cùng, sự tập trung địa lý của toàn bộ tổ hợp đã đẩy mạnh cả quá trình; ngành công nghiệp gạch gốm đã "thăng hoa" ở Sassuolo.

Ngành công nghiệp gạch ở Sassuolo cho thấy một hệ thống trong đó mỗi nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia đều có mặt và tự củng cố. Mối quan hệ phức tạp giữa các nhân tố quyết định, xảy ra tại thị trường lớn nhất và khó tính nhất thế giới, đã đem lại cho các công ty ở vùng Sassuolo những lợi thế độc nhất so với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Các công ty nước ngoài không chỉ phải cạnh tranh với một công ty riêng lẻ hay kể cả một nhóm công ty mà với toàn bộ ngành này. Bản chất hữu cơ của hệ thống này là điều khó bắt chước nhất và do đó là lợi thế bền vững nhất của các công ty vùng Sassuolo.

NGÀNH CHẾ TẠO ROBOT CỦA NHẬT BẢN [72]

Nhật Bản là nhà sản xuất và xuất khẩu robot hàng đầu thế giới vào năm 1987. Khoảng 300 doanh nghiệp Nhật Bản đã sản xuất robot có giá trị 300 tỉ yên (khoảng 2,3 tỉ USD) [73]. Các công ty Nhật đã sản xuất hơn 50% số lượng robot công nghiệp của thế giới vào giữa những năm 1980. Xuất khẩu robot của Nhật vượt xa số lượng xuất khẩu lớn nhất của bất kỳ quốc gia nào và đang phát triển nhanh chóng. Khoảng 20% sản phẩm, hoặc 60 tỉ yên đã được xuất khẩu. Những nước sản xuất robot lớn khác gồm có Mỹ, Đức, Thụy Điển và Ý, nhưng không nước nào có thể theo kịp Nhật Bản về chiều sâu và chiều rộng của sản xuất.

72. Đoạn này dựa trên một trường hợp nghiên cứu cụ thể do Michael J.Enright chuẩn bị, hợp tác với một tổ nghiên cứu tại Đại học Hitotsubashi.

73. Con số này áp dụng cho một định nghĩa rộng về robot.

CÁC LOẠI ROBOT

Robot công nghiệp được sử dụng chủ yếu để thực hiện những hoạt động sản xuất hoặc để vận chuyển nguyên liệu đến và đi từ các thiết bị sản xuất trong khuôn khổ một nhà máy. Robot có thể được chia thành 6 loại khác nhau, phân theo cách thức điều khiển. Robot thao tác bằng tay là những robot cần một người điều khiển chúng hoạt động. Cử động của người điều khiển sẽ được chuyển trực tiếp thành các hành động cơ học của robot. Robot điều khiển theo chuỗi hoạt động cố định hoạt động liên tục theo đúng thông tin cài đặt sẵn mà có thể không dễ dàng gì sửa đổi hay thay đổi được. Robot điều khiển theo chuỗi hoạt động có thể thay đổi được bằng cách lập trình lại, có tính linh hoạt tăng lên rất nhiều. Robot lặp lại hành động thực hiện lặp lại những hành động trên cơ sở những mệnh lệnh liên quan đến chuỗi hành động, điều kiện, vị trí và những thông tin khác được truyền đạt đến nhờ việc thao tác robot dưới sự điều khiển của người điều khiển. Robot điều khiển số hóa thực hiện các hoạt động số hoặc bởi một chương trình, không cần người điều khiển tiếp xúc hoặc di chuyển. Robot điều khiển số hóa thường sử dụng những bộ điều khiển máy tính tương tự như những máy tính sử dụng trong các công cụ máy móc điều khiển bằng kỹ thuật số. Robot thông minh có thể tự thay đổi hoạt động của chúng thông qua việc sử dụng trí thông minh nhân tạo.

Hầu hết các robot công nghiệp được thiết kế cho những mục đích sử dụng cụ thể, ví dụ như hàn hồ quang, sơn phủ và lắp đặt các thiết bị điện tử vào các bảng mạch. Các robot khác, ví dụ như các robot xử lý nguyên liệu, robot lắp ráp hạng nhẹ và robot gia công cơ khí ít tính chuyên dụng hơn. Đặc tính lập trình được của robot công nghiệp cho phép một robot thực hiện được nhiều hoạt động khác nhau trong phạm vi hoạt động của nó. Các hệ thống sản xuất sử dụng rất nhiều robot luôn được thiết kế cố định, mặc dù thường lắp ráp từ những cụm thiết bị chuẩn hóa.

Khách hàng tìm các robot công nghiệp để nâng cao năng suất, tăng chất lượng, cho phép những mức công ăn việc làm ổn định hơn hoặc thực hiện những nhiệm vụ nguy hiểm. Khai thác được đầy đủ các lợi ích của robot đòi hỏi những thay đổi đáng kể trong cách tiếp cận sản xuất của một công ty so với thiết bị sản xuất thông thường. Tiết kiệm chi phí trực tiếp thường không phải là lợi ích quan trọng nhất, và vì thế việc chấp nhận sử

dụng robot là một quá trình chậm chạp ở hầu hết các quốc gia.

Thiết kế của một robot công nghiệp bao gồm xác định đặc điểm kỹ thuật của các hệ thống cơ khí, điện tử và phần mềm cần thiết để cho robot thực hiện những nhiệm vụ đã định trước. Việc phát triển phần mềm là một phần đặc biệt quan trọng của quá trình này và bắt đầu chiếm phần lớn chi phí phát triển khi các hệ thống tự động sản xuất phức tạp ra đời (những hệ thống trong đó nhiều máy móc phải hoạt động cùng nhau).

Quá trình sản xuất robot cũng tương tự như quá trình sản xuất các chi tiết tinh xảo của máy móc. Quá trình đúc kim loại được cơ khí hóa và được hoàn thành phụ thuộc vào yêu cầu kỹ thuật và sau đó được lắp ráp lại với nhau. Robot sau đó được cài môtơ và hệ thống điều khiển các hoạt động của nó, và bộ điều khiển cũng được lắp đặt. Cuối cùng, robot được thử nghiệm nhiều lần để đảm bảo rằng chúng phù hợp với yêu cầu kỹ thuật.

LỊCH SỬ NGÀNH

Robot được hình thành đầu tiên tại Mỹ trong những năm 1950; khi mà Mỹ đang là quốc gia dẫn đầu về mặt công nghệ sản xuất và tiền lương của Mỹ cũng ở mức cao nhất thế giới. George C.Devol của Mỹ được vinh danh với phát minh đầu tiên liên quan đến robot vào năm 1954. Consolidated Control Inc., một doanh nghiệp Mỹ, đã phát triển một robot được điều khiển bằng tay vào năm 1958. Vào năm 1962, những robot đầu tiên được phát triển bởi các doanh nghiệp Unimation và AMF của Mỹ. Những robot này vẫn là những nguyên mẫu đầu tiên cho những robot phổ biến nhất qua hàng thập kỷ. Tuy nhiên, phải đến 1960, sản phẩm thương mại quan trọng của các robot công nghiệp mới bắt đầu.

Những robot đầu tiên sử dụng ở Nhật Bản được nhập từ Mỹ vào năm 1967. Ngành chế tạo robot của Nhật bắt đầu vào năm 1968 khi Kawasaki Heavy Industries kí một thỏa thuận cấp phép với Unimation. Kawasaki vừa là một doanh nghiệp sản xuất robot tiềm năng chủ yếu vừa là một nhà sản xuất các sản phẩm và dịch vụ liên quan. Nó đã sản xuất rất nhiều máy móc và linh kiện, bao gồm động cơ, xe hơi, máy bay, máy cơ khí, thiết bị hoàn chỉnh và tàu biển. Trong năm 1969, Kawasaki bắt đầu bán robot Unimate, những robot được sản xuất đầu tiên tại Nhật Bản. Kobe Steel cũng một doanh nghiệp được cấp phép về các mẫu thiết kế của Mỹ từ rất sớm.

Những robot ban đầu này của Nhật đem lại những kết quả kém hơn mong đợi. Chúng thường được xem như những "công cụ đắt tiền", và rất nhiều con bị xếp vào xó xỉnh của các xí nghiệp để hứng bụi [74]. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Nhật bắt đầu hoàn thiện những robot họ đã nhập về. Kawasaki thiết kế lại một số bộ phận máy của Unimation và nâng cao chất lượng của chúng. Vào cuối những năm 1960, khoảng thời gian trung bình giữa những lần sai hỏng của một robot nhập khẩu là ít hơn 300 giờ đồng hồ. Vào năm 1974, Kawasaki đã đạt được khoảng thời gian trung bình giữa những lần sai hỏng là 800 giờ. Vào năm 1975, con số này là 1000 giờ, hoặc tốt hơn 100 giờ so với kết quả tốt nhất mà Unimation đạt được khi đó (900 giờ). Kobe Steel đã thực hiện một số cải tiến cho tốc độ hoạt động, giảm trọng lượng của những mẫu robot được cấp phép, và cũng sửa lại chúng để dùng trong các hệ thống băng tải. [75]

Những nhà sản xuất đồ điện và máy móc Nhật Bản khác bắt đầu tự phát triển công nghệ robot ngay sau thỏa thuận của Kawasaki với Unimition. Một số trong những doanh nghiệp mới tham gia nổi bật nhất là Ishikawajima-Harima Heavy Industries, Hitachi và Toshiba Precision Machinery. Tất cả đều nằm trong số những công ty sản xuất đa dạng hóa hàng đầu Nhật Bản.

Trong năm 1971, chỉ 2 năm sau sự hình thành ngành này của Nhật Bản, một cuộc họp không chính thức giữa các nhà sản xuất đã giúp tạo ra nền tảng hình thành "Hiệp hội chế tạo robot công nghiệp Nhật Bản" vào năm 1972. Tổ chức này sớm tham gia vào những chương trình khuyến khích ngành chế tạo robot và tạo lập quan hệ với chính phủ.

NHU CẦU BAN ĐẦU VÀ KHÓ TÍNH CỦA THỊ TRƯỜNG TRONG NƯỚC

Những ngành công nghiệp xe hơi và những ngành ứng dụng trong nước là các thị trường chủ yếu ban đầu cho robot công nghiệp của Nhật. Nissan là một khách hàng chủ chốt ban đầu. Họ hợp tác với Kawasaki để giúp thiết kế và cung cấp phần mềm cho các robot tự động và trở thành công ty xe hơi đầu tiên của Nhật Bản lắp đặt robot công nghiệp trên diện rộng, thực hiện lắp đặt robot của Kawasaki vào đầu năm 1970. Những khó

74. Sadamoto (1981).

75. Sđd.

khăn gặp phải ban đầu lớn đến mức các kỹ sư của Kawasaki phải làm việc ở Nissan gần như tất cả các ngày để sửa chữa các dây chuyền thủy lực bị rò rỉ, những mạch điện bị hỏng và những bộ phận cơ khí có khuyết điểm. Cuối cùng, những vấn đề đã được giải quyết, những công nhân sản xuất xe hơi tự họ đã trở nên tinh thông việc vận hành robot và thực hiện những công việc sửa chữa nhỏ [76]. Chẳng bao lâu sau, các công ty khác trong ngành công nghiệp xe hơi có sức cạnh tranh cao của Nhật Bản cũng lắp đặt robot để không bị tụt hậu so với Nissan về công nghệ sản xuất.

Các ngành công nghiệp Nhật Bản đang phát triển nhanh chóng, ví dụ như xe hơi và điện tử, đã phải đối mặt với tình trạng khan hiếm nhân công lành nghề. Vào năm 1965, người ta ước tính rằng có một sự thiếu hụt khoảng 1,8 triệu nhân công lành nghề ở Nhật, và sự thiếu hụt vẫn tồn tại đến những năm 1980. Việc tận dụng vốn cũng bị ảnh hưởng do những thay đổi về lao động. Khi các công nhân Nhật có thu nhập cao hơn, họ ít sẵn sàng cho việc chấp nhận làm hai hay ba ca. Robot đóng vai trò là một giải pháp chủ yếu để giải quyết cả hai vấn đề này.

Vào năm 1973, cuộc khủng hoảng dầu mỏ đầu tiên đã dẫn đến một sự suy thoái rõ rệt ở Nhật và gây ra sự cạnh tranh trong nước gay gắt để lấp đầy công suất chưa sử dụng. Lạm phát giai đoạn 1974-1975 theo sau cú sốc dầu mỏ đầu tiên đã kéo tiền lương tăng đột biến. Cả hai điều này đã làm tăng mối quan tâm đến chi phí. Kết hợp với những chính sách việc làm cả đời trong các công ty lớn, những áp lực này cũng khiến các doanh nghiệp Nhật càng thận trọng hơn trong việc thuê công nhân mới, những người khó có thể bắt họ nghỉ việc vào thời kỳ suy thoái. Dưới áp lực cạnh tranh gay gắt, các nhà sản xuất Nhật đã chuyển hướng đến robot để tăng năng suất và tiết kiệm năng lượng.

Trái với tình trạng của Mỹ và châu Âu, thái độ ủng hộ của các công đoàn lao động Nhật đã giúp quá trình thâm nhập robot nhanh chóng. Các công đoàn Nhật, thường là các công đoàn của riêng một công ty đơn lẻ, rất sẵn sàng góp sức với việc giới thiệu robot. Các công việc ở những công ty lớn hơn được bảo hộ bởi chính sách việc làm cả đời. Thêm vào đó, các ngành công nghiệp sử dụng nhiều robot chủ yếu ở Nhật đang

76. Sđd.

phát triển rất nhanh chóng suốt cuối những năm 1970 đến đầu những năm 1980 và gặp khó khăn trong việc thu hút công nhân. Ngược lại, việc đưa robot vào hoạt động gặp phải sự kháng cự quyết liệt trong rất nhiều công ty có công đoàn ở Mỹ và châu Âu, đặc biệt trong những ngành không hề tăng trưởng ví dụ như ngành xe hơi.

Các giám đốc Nhật xem ra cũng sẵn sàng để lắp đặt robot công nghiệp hơn rất nhiều so với đồng nghiệp nước ngoài. Một tỷ lệ lớn các giám đốc người Nhật là kỹ sư. Họ dường như thành thạo với các công nghệ mới hơn các giám đốc Mỹ. Các giám đốc Nhật cũng chịu ít áp lực về những kết quả sản xuất ngắn hạn và có khả năng đưa ra những quyết định sản xuất chiến lược dài hạn hơn. Khó có thể biện minh cho lợi ích của robot chỉ trên những lợi ích tiết kiệm chi phí ngắn hạn. Các doanh nghiệp Nhật tin tưởng vào việc thu được những lợi ích khác; ví dụ như chất lượng được cải thiện; và họ áp dụng những tiêu chuẩn đầu tư khác.

Một sự phát triển cuối cùng mà tầm quan trọng của nó khó có thể đánh giá quá cao, là sự nổi lên của các công ty Nhật Bản như là các công ty sản xuất đứng đầu thế giới trong rất nhiều ngành công nghiệp. Bằng cách áp dụng mức độ tự động hóa cao, tái tổ chức trình tự công việc và đặc biệt chú ý đến chất lượng, các công ty Nhật đã làm thay đổi tập quán sản xuất. Những nhà sản xuất tiến bộ nhất của Nhật cũng là những khách hàng khó tính, là khách hàng tiềm năng cho ngành sản xuất robot đang phát triển của Nhật và là một động lực cho công cuộc cải tiến liên tục.

Tất cả những nhân tố này kết hợp lại tăng tốc sự phát triển và quá trình lắp đặt robot công nghiệp. Nhật Bản đã phát triển thị trường robot công nghiệp sớm nhất, lớn nhất và khó tính nhất thế giới. Vào đầu những năm 1970, lượng robot lắp đặt của Nhật lớn nhất, chiếm 60% toàn thế giới. Số lượng robot được sản xuất ở Nhật đạt 7.200 con (14,1 tỷ yên) năm 1976; 10.100 con (27,3 tỷ yên) năm 1978; 19.900 con (78,4 tỷ yên) năm 1980; 24.800 con (148,4 tỷ yên) năm 1982 và 48.500 con (hơn 300 tỷ yên) vào năm 1985. Trong cùng giai đoạn đó, các sản phẩm trong ngành đã chuyển sang những robot tinh xảo hơn. Vào năm 1984, số lượng robot công nghiệp lắp đặt ở Nhật chiếm hơn 66% của toàn thế giới so với 14,9% ở Bắc Mỹ. Quy mô lắp đặt robot công nghiệp ở những nước công nghiệp hóa chủ yếu được thể hiện ở Bảng 5-6.

Khách hàng mua robot Nhật bao gồm không chỉ những công

ty lớn mà còn cả những công ty có quy mô nhỏ và vừa. Mạng lưới các nhà thầu phụ được sử dụng trong các ngành xe hơi và máy móc của Nhật là một thị trường quan trọng cho các nhà sản xuất robot Nhật. Các nhà thầu phụ đánh giá cao sự linh hoạt, tính kinh tế và những cải tiến chất lượng mà robot có được. Thêm vào đó, sự khan hiếm công nhân lành nghề đã gây cho các doanh nghiệp nhỏ khó khăn đặc biệt nghiêm trọng, bởi vì họ thường bị coi như là những nơi làm việc không thích thú so với những công ty lớn.

Đa số những doanh nghiệp này đã tự động hóa để phát triển. Một chuyên gia về ngành công nghiệp này đã ước tính rằng 20% robot công nghiệp bán tại Nhật vào năm 1986 là bán tới các công ty có quy mô nhỏ và vừa, và con số ngày đang tăng lên rất nhanh chóng [77]. Sự quan tâm đến phân đoạn này lớn khác thường tại Nhật và ở một mức độ thấp hơn tại Ý.

Vào năm 1980, những khách hàng sử dụng robot công nghiệp lớn nhất là ngành công nghiệp điện tử (36%), ngành công nghiệp xe hơi (29%), ngành chế biến nhựa (10%), các ngành cơ khí nói chung (7%) và ngành chế biến kim loại (5%). Tỷ lệ này không thay đổi nhiều lắm vào năm 1985, khi các thị trường điện máy cho hộ gia đình và xe hơi chiếm 49% tổng số robot bán ra của Nhật và hơn 61% số bán ra trong nước [78].

Trong năm 1980, chính phủ Nhật ban hành một số chính sách để khuyến khích cầu về robot [79]:

- Thành lập một hệ thống cho thuê và công ty cho thuê để phổ cập robot công nghiệp trong các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.
- Tài trợ đặc biệt từ Tập đoàn tài chính doanh nghiệp nhỏ và Tập đoàn tài chính nhân dân cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa trong việc đưa vào các robot công nghiệp được thiết kế để đảm bảo an toàn cho người lao động.
- Thành lập một hệ thống giảm giá đặc biệt cho các robot công nghiệp hiệu suất cao có kèm máy tính.
- Các khoản vay mua và các chương trình cho thuê robot công nghiệp ở cấp chính quyền địa phương để giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ hiện đại hóa trang thiết bị của họ.

77. Phỏng vấn với chuyên gia ngành, ngày 27 tháng 2 năm 1987.

78. Máy lắp đặt bản mạch in tự động được tính vào tổng số.

79. Được trích từ Yonemoto (1987).

Bảng 5-6: Robot Công nghiệp đang hoạt động xét theo Quốc gia

Nước	1984	1980
Nhật	67.300	15.250
Mỹ	14.500[1]	4.700[1]
Canada	700[2]	250[3]
Bỉ	775[8]	58[8]
Đan Mạch	114[13]	38[13]
Phần Lan	187[7]	20[7]
Pháp	2.700[5]	580[5]
Đức	6.600[4]	1.255[4]
Ý	2.585[6]	353[6]
Hà Lan	213[2]	56[1]
NaUy	250[14]	210[1]
Thụy Điển	2.400[12]	940[9]
Thụy Sỹ	110[2]	50[1]
Anh	2.623[12]	371[12]
Tây Ban Nha	516[12]	284[10]
Áo	80[11]	
Tổng	1001.703	23.415

Nguồn: Hiệp hội robot công nghiệp Nhật Bản, tháng 6 năm 1985.
Chú ý: dữ liệu này không tính đến các robot điều khiển bằng tay và các máy móc điều khiển chuỗi cố định.
1 Điều tra của RIA
2 Điều tra của RIA (1983)
3 Hội đồng nghiên cứu quốc gia (1981)
4 IPA
5 AFRI
6 Hội chế tạo robot công nghiệp Ý
7 Hội chế tạo robot của Phần Lan
8 BIRA-điều tra chế tạo robot
9 Ủy ban Máy tính và thiết bị điện tử Thụy Điển, bộ công nghiệp (1979)
10 BRA 1982
11 Đại học kỹ thuật Viên (tháng 3 năm 1983)
12 BRA
13 Hiệp hội robot công nghiệp Đan Mạch
14 MVL (Na Uy)
RIA = Hiệp hội các ngành chế tạo robot
IPA = Fraunhofer Insitut fur Produktionstechnik und Automatisierung
AFRI = Association Francaise de Robotique Industrielle
BIRA = Belgisch Insitut voor Regeltechniek en Automatizering
BRA = Hiệp hội robot Anh

Hai chính sách bổ sung được ban hành năm 1984:

- Thành lập một hệ thống cho thuê cho các hệ thống sản xuất linh hoạt với các mức lãi suất đặc biệt (các khoản vay đặc biệt từ Ngân hàng phát triển Nhật Bản cho công ty cho thuê robot Nhật Bản).

- Tạo ra những khích lệ về thuế cho việc xúc tiến đầu tư vào thiết bị tiên tiến kèm theo thiết bị điện tử cho các doanh nghiệp nhỏ, liên quan đến chiết khấu giảm giá đặc biệt hoặc giảm thuế lợi tức.

Tất cả những biện pháp này bị giới hạn về phạm vi ảnh hưởng, mặc dù chúng phục vụ những mục đích hữu ích, khuyến khích cầu về robot trong các công ty quy mô nhỏ và vừa. Chương trình cho thuê robot được tài trợ bởi các công ty robot nước ngoài cũng như của Nhật chiếm khoảng 1% tổng số robot xuất xưởng. Chiết khấu giảm giá đặc biệt đạt đỉnh cao trong giai đoạn 1978-1979 khi khách hàng có thể xóa nợ 25% giá trị robot đã mua trong năm đầu tiên. Tỷ lệ này giảm xuống 10% trong năm đầu tiên trong giai đoạn 1982-1983 và dần bị hủy bỏ hoàn toàn. Người ta cảm thấy là những biện pháp này không quan trọng lắm đối với sự phát triển của ngành.

TỔ HỢP CÔNG NGHIỆP ROBOT LỚN NHANH CỦA NHẬT BẢN

Các công ty mạnh khác của Nhật đã tham gia vào ngành chế tạo robot từ giữa những năm 1970. Hầu hết là từ khách hàng, nhà cung cấp và các ngành có liên quan. FANUC, nhà sản xuất dẫn đầu thế giới về các bộ điều khiển số các công cụ máy (với khoảng 50% thị trường thế giới) và là nhà sản xuất hàng đầu về môtơ phụ, tham gia vào năm 1974. Những robot đầu tiên của FANUC được sản xuất để dùng trong nội bộ.

FANUC trở thành nhà sản xuất robot hàng đầu Nhật Bản (xét về số lượng robot được sản xuất). Ngành công nghiệp xe hơi sớm trở thành khách hàng lớn nhất cho robot của FANUC, với chính công ty này là khách hàng đứng ở vị trí thứ hai. Cơ sở sản xuất chính của FANUC gần núi Phú Sĩ là một trong những cơ sở có mức độ tự động hóa cao nhất thế giới. Xí nghiệp của FANUC sử dụng 100 nhân công suốt ban ngày và được giám sát bởi chỉ một bảo vệ ban đêm. FANUC ước tính rằng việc sử dụng các kỹ thuật sản xuất thông thường sẽ đòi hỏi gấp 10 lần vốn đầu tư và 10 lần về nhân công.

Matsushita Denki (MD), một đơn vị của doanh nghiệp điện tử tiêu dùng lớn, tham gia vào ngành robot năm 1971. Matsushita đã phát triển những bộ phận điện tử tự động hóa gắn vào máy móc Panasert của MD trong năm 1967 để tự động hóa quá trình cài đặt bộ phận trong lắp ráp điện tử. Matsushita đã lắp đặt các máy Panasert đầu tiên trong chính các xí nghiệp của MD. Trong năm 1975, Matsushita đã thành lập một đơn vị máy móc chính xác riêng biệt để phát triển chuyên môn về sản xuất thiết bị sản xuất sâu hơn. Doanh nghiệp này bắt đầu bán các robot phối hợp có cực dùng cho việc hàn vào năm 1980 và các robot lắp ráp năm 1982.

Công ty sản sản xuất điện tử Yaskawa là ví dụ về một doanh nghiệp mới tham gia trong nửa cuối những năm 1970. Yaskawa sản xuất các bộ điều khiển số máy tính (CNC) và các sản phẩm điện tử hạng nặng và là một nhà sản xuất lớn các môtơ điện tử. Doanh nghiệp này đã đưa ra dòng robot đầu tiên vào năm 1977. Robot hàn hồ quang thống trị sản phẩm của Yaskawa, mặc dù nó cũng cung cấp robot cho việc xử lý nguyên liệu, gia công cơ khí và lắp ráp. Doanh nghiệp bắt đầu sản xuất các phòng lắp ráp vào năm 1986. Ứng dụng đầu tiên của phòng lắp ráp Yaskawa là lắp ráp các bộ phận của robot hàn nổi tiếng L10W của chính công ty. Công ty đã lập kế hoạch sử dụng hệ thống nội bộ của nó để học tập kinh nghiệm và dùng nó để trình diễn cho người mua. Yaskawa tuyên bố là nhà cung cấp robot công nghiệp lớn nhất Nhật Bản cho thị trường mở vào giữa những năm 1980.

Kawasaki, ban đầu sản xuất các thiết kế của Mỹ theo giấy phép, tiếp tục phát triển công nghệ robot của chính doanh nghiệp. Trong năm 1982, doanh nghiệp bắt đầu bán loạt robot hàn Puma của mình. Năm 1985, công ty hình thành mối quan hệ kỹ thuật với Adept Technology (Mỹ) để phát triển robot điều khiển trực tiếp. Robot của Kawasaki được sử dụng trong rất nhiều ứng dụng khác nhau bao gồm hàn điểm, hàn hồ quang, gia công cơ khí, nâng palet, xử lý nguyên liệu, hàn kín và tráng phủ.

Vào năm 1980, Nhật Bản có trên 130 nhà sản xuất robot. Họ có thể được chia làm 4 nhóm chính. Nhóm thứ nhất là các nhà sản xuất thiết bị điện tử (bao gồm Hitachi, Toshiba, Nihon Electric, Mitsubishi Electric, Yaskawa và Fuji Electric). Nhóm thứ 2 bao gồm các nhà sản xuất máy móc (gồm FANUC, Toyota Machine Works, Komatsu và Toshiba Seiki). Nhóm thứ ba là

các nhà sản xuất phương tiện vận tải (gồm Kawasaki Heavy Industries, Mitsubishi Heavy Industries, Ishikawajima-Harima Heavy Industries và Thiết kế và đóng tàu Mitsui). Nhóm thứ tư và là nhóm cuối cùng là các nhà sản xuất thép (gồm Thép Kobe và Thép Daido) [80].

Theo Luật các tiêu chuẩn đo lường tạm thời đối với các ngành máy móc thiết bị và điện tử (1971-1978) và Luật các tiêu chuẩn đo lường tạm thời đặt ra cho các ngành máy móc và thông tin, các nhà sản xuất robot có thể đủ điều kiện cho những khoản vay chính phủ lãi suất thấp từ Ngân hàng phát triển Nhật Bản. Tuy nhiên rất ít công ty đã tận dụng các khoản vay này, một phần là do sự khác biệt về tỷ lệ lãi suất là nhỏ và một phần là do các đối thủ cạnh tranh trong ngành chế tạo robot là những công ty có tiềm lực với đầy đủ các nguồn lực.

Các nhà sản xuất Nhật Bản áp dụng liên kết theo chiều dọc ở những mức độ khác nhau tùy thuộc vào các ngành trong đó họ từng cạnh tranh. Với chuyên môn về thủy lực có được thông qua những hoạt động trong lĩnh vực quốc phòng của mình, Kawasaki đã tự sản xuất các hệ thống thủy lực nội bộ nhưng mua môtơ, phụ tùng và các bộ phận thủy lực. FANUC thì tự sản xuất môtơ và các bộ điều khiển.

Các nhà sản xuất robot Nhật Bản đã thu hút những nhà cung cấp mạnh trong nước cho tất cả các chi tiết quan trọng. Doanh nghiệp Nhật Bản là những người đi đầu trong hầu như tất cả các công nghệ sử dụng robot công nghiệp. Việc này bao gồm các bộ điều khiển số, các công cụ máy móc, môtơ, cảm biến quang học, các linh kiện điện tử và các thiết bị điện khác. Nhiều đối thủ hàng đầu trong những ngành có liên quan này đã tham gia vào ngành chế tạo robot.

Nhiều nhà sản xuất chế tạo robot Nhật Bản cũng từng là các công ty có kinh nghiệm đa dạng trong điện tử và máy móc. Họ không chỉ có kinh nghiệm nội bộ trong nhiều công nghệ riêng biệt sử dụng trong các robot công nghiệp mà cũng còn là những người sử dụng chủ yếu. Vì thế họ có được lợi thế về việc xử lý các kiến thức ứng dụng lớn, thứ rất quan trọng để thành công trong ngành này [81].

Các đối thủ cạnh tranh chế tạo robot của Nhật Bản cũng dường như có nền tảng kiến thức trong các lĩnh vực điện tử và

80. Sadamoto (1981).

81. Ủy ban kinh tế liên hợp quốc về châu Âu (1985).

máy tính hơn những đối thủ nước ngoài. Hầu hết các doanh nghiệp chế tạo robot của Mỹ là các doanh nghiệp mới hoạt động, là những người sử dụng hoặc là những nhà sản xuất máy móc, trong khi các doanh nghiệp hàng đầu châu Âu lại thường là các công ty xe hơi ngoại trừ trường hợp của ASEA (hiện tại là ABB), Olivetti và Siemens. Các công ty điện tử của Nhật có một lợi thế hơn các công ty chế tạo máy móc đơn thuần trong việc hợp nhất các thiết bị điện tử và điều khiển tinh vi trong các thiết bị máy móc của họ.

SỰ QUỐC TẾ HÓA

Xuất khẩu robot từ Nhật Bản bắt đầu khoảng năm 1975, mặc dù còn ở những mức độ thấp. Vào năm 1981, xuất khẩu vẫn chỉ chiếm 5% về giá trị doanh thu của ngành. Việc chấp nhận robot nhanh chóng ở Nhật Bản đã làm cầu ở hầu hết các thị trường nước ngoài co lại. Năm 1985, với các công ty xe hơi và những nhà cung cấp của họ chiếm phần lớn thị trường robot, xuất khẩu đã tăng lên chiếm 20% doanh thu.

Robot được bán trực tiếp đến những khách hàng cuối cùng. Bán robot đòi hỏi kỹ thuật và thường cần phải có kiến thức máy móc chi tiết về quá trình sản xuất sản phẩm của khách hàng. Cần phải có những nỗ lực đáng kể để hướng dẫn người mua sau này về những khả năng và các lợi ích của robot và công cụ tự động hóa sản xuất khác. Các quyết định mua thường được thực hiện ở cấp lãnh đạo. Sự tăng trưởng chậm của xuất khẩu một phần được giải thích do thành phần dịch vụ cao của các sản phẩm và nhu cầu cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, phục vụ và đào tạo cho khách hàng. Việc mua bán đã trở nên phức tạp hơn nếu robot là một phần của một hệ thống sản xuất hoàn toàn tự động hóa.

Nhiều nhà sản xuất robot Nhật Bản hình thành những liên kết với các doanh nghiệp nước ngoài để thâm nhập vào các hoạt động marketing, việc mua bán ở nước ngoài và khả năng phục vụ, hoặc để có được công nghệ chuyên môn hóa. Mối liên kết được biết đến nhiều nhất là General Motors-FANUC, hình thành năm 1982. Ở đây, General Motors cung cấp phần mềm, sức mạnh marketing và một thị trường tiềm năng, trong khi FANUC cung cấp robot và phần cứng có liên quan đến robot. Việc phát triển sản phẩm được hợp tác thực hiện. Vào năm 1986, khoảng 20% robot của FANUC được sản xuất cho General

Motors. Liên doanh này đã chiếm khoảng 27% thị phần thị trường robot của Mỹ năm 1985, vượt xa thị phần lớn nhất của bất kỳ công ty nào. FANUC cũng hợp tác với General Electric vào năm 1986 để phát triển các hệ thống tự động sản xuất.

Cả liên doanh được các công ty của Mỹ thừa nhận rộng rãi rằng họ không đối địch được với robot của FANUC. Những mối liên kết khác giữa các doanh nghiệp Nhật và Mỹ hầu hết chỉ là các thỏa thuận mua bán, trong đó các công ty của Mỹ bán sản phẩm robot làm từ Nhật Bản [82]. Không có nhà sản xuất robot Nhật Bản nào bị cạnh tranh ở Mỹ và tất cả robot của Nhật bán ở Mỹ đều được nhập khẩu, ngoại trừ những sản phẩm được sản xuất trong liên doanh General Motors – FANUC.

Vào giữa những năm 1980, các doanh nghiệp Nhật Bản thành công trên thị trường Mỹ hơn là trên thị trường châu Âu. Họ đã tập trung vào việc cung cấp trước tiên cho thị trường trong nước, tiếp theo là thị trường Mỹ, và chỉ sau đó mới cung cấp cho thị trường châu Âu. Các doanh nghiệp Nhật Bản mới chỉ bắt đầu tăng nhanh những nỗ lực bán hàng quy mô lớn ở châu Âu vào giữa những năm 1980. Họ cũng thấy dễ dàng hơn trong việc tìm kiếm các doanh nghiệp Mỹ sẵn sàng tiêu thụ và bán lại Robot của Nhật hơn là tìm kiếm những doanh nghiệp châu Âu để thực hiện những chức năng này.

SỰ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC VÀO NHỮNG NĂM 1980

Vào năm 1986, số lượng các nhà sản xuất robot Nhật Bản đã lên đến 300, tăng từ 204 năm 1983 và 279 năm 1985. Khoảng 100 nhà sản xuất tự sản xuất robot cho những mục đích sử dụng của họ. Sự cạnh tranh trong nước rất gay gắt. Những doanh nghiệp trong ngành này đều thấy rằng thị trường Nhật Bản rõ ràng là thị trường khó khăn nhất thế giới xét về mặt cạnh tranh. Cạnh tranh về giá rất được chú ý. Vào năm 1986, giá cho những robot lắp ráp nhỏ đã giảm xuống 3 đến 4 tỉ yên từ mức 6 đến 8 tỉ yên trong một vài năm trước.

Nhịp độ phát triển của hoạt động cải tiến và giới thiệu sản phẩm mới giữa các doanh nghiệp Nhật Bản rất sôi động. Những cải tiến sản phẩm nhanh chóng bị sao chép hoặc được làm nổi bật hơn bởi các nhà sản xuất khác. Ví dụ, doanh nghiệp Mỹ

82. Các nhà sản xuất robot từ các quốc gia khác cũng đã tham gia vào các thỏa thuận như thế này.

Adept Technology giới thiệu robot điều khiển trực tiếp thương mại thành công đầu tiên trên thế giới vào gần cuối năm 1984. Gần 1 năm sau, 7 doanh nghiệp Nhật Bản, bao gồm Yamaha, Matsushita và FANUC đã đưa ra robot trực tiếp điều khiển. Vào năm 1986, một số doanh nghiệp Nhật Bản, bao gồm Yaskawa, Seiko Instrument và Electronics và Seiko-Epson đã cho ra mắt những robot đặc biệt sử dụng trong việc lau rửa phòng ở.

Các doanh nghiệp Nhật Bản rất sẵn sàng đầu tư một cách kiên định và mạnh mẽ vào chế tạo robot. Việc chế tạo robot không phải là dòng sản phẩm lớn nhất của bất kỳ doanh nghiệp sản xuất robot lớn nào, nhưng hầu hết các doanh nghiệp đều nhìn nhận rằng ngành này là khu vực chủ yếu để phát triển. Việc nghiên cứu chế tạo robot được tài trợ trong số tổng tiền lãi chung. Một nguyên nhân cho sự sẵn sàng để đầu tư mạnh mẽ vào chế tạo robot là do doanh thu nội bộ rất quan trọng đối với hầu hết các nhà sản xuất robot hàng đầu, những người đang tìm kiếm công nghệ tối tân cho các nhà máy xí nghiệp của họ. Các công ty cho ra mắt những mẫu thiết kế để bán ra bên ngoài chỉ sau khi họ đã chứng minh được sự thành công trong chính nhà máy của họ. Việc xác định lợi nhuận của ngành chế tạo robot của Nhật Bản rất khó khăn, nhưng nó được công nhận chung rằng doanh thu từ việc bán robot cho người mua bên cạnh sự phân chia cho những nhà sản xuất cùng kiểu vẫn còn khá khiêm tốn.

Sự tập trung của các công ty chế tạo robot của Nhật Bản đã nuôi dưỡng những nỗ lực tích cực trong việc sáng tạo yếu tố sản xuất. Khoảng 180 trường đại học và cao đẳng Nhật Bản có phòng thí nghiệm chế tạo robot. Chính phủ Nhật tài trợ cho việc nghiên cứu trong lĩnh vực chế tạo robot. Bắt đầu hoạt động năm 1983, Bộ Thương mại và Công nghiệp quốc tế (MITI) đã tài trợ một chương trình phát triển các robot có mục đích sử dụng đặc biệt dùng trong các ứng dụng không gian, dưới nước và trong các nhà máy sản xuất năng lượng nguyên tử. Khoản đóng góp của MITI trong 8 năm giai đoạn từ 1983 đến 1991 là 20 tỷ yên, hoặc khoảng 20 triệu đôla một năm. Phòng thí nghiệm kỹ thuật điện của AIST (Cơ quan Khoa học và Công nghệ Công nghiệp, một tổ chức bán độc lập trực thuộc MITI) bắt đầu một chương trình nghiên cứu với 30 tỉ yên trong 7 năm (khoảng 34 triệu USD một năm) để phát triển robot thông minh. Các nhà sản xuất hàng đầu về robot, máy tính và máy móc đã cùng tham gia và chương trình này và cấp một nửa số tiền tài trợ.

Mặc dù có sự hỗ trợ của chính phủ, khoản hỗ trợ này kém xa khoản tự đầu tư của các công ty. Ảnh hưởng tương đối nhỏ của chính phủ vào ngành chế tạo robot đối nghịch mạnh mẽ với ảnh hưởng của chính phủ tới ngành máy móc-công cụ có liên quan, nơi mục tiêu của chính phủ đóng vai trò khá quan trọng

VỊ THẾ TƯƠNG ĐỐI TRONG NĂM 1988

Các doanh nghiệp Nhật Bản đã nắm giữ vị trí dẫn đầu trong chế tạo robot vào những năm 1980. Các doanh nghiệp nước ngoài thành công trên một số phân đoạn, những khu vực tương xứng mà các điều kiện của quốc gia họ đặc biệt thuận lợi. Có khoảng 70 nhà sản xuất robot tại Mỹ vào năm 1986, với 10 nhà sản xuất hàng đầu nắm 81% thị phần. Nhập khẩu robot và linh kiện vào khoảng 160,6 triệu USD, hoặc vào khoảng 25% thị phần. Xuất khẩu của Mỹ tổng cộng là 33,7 triệu USD, hầu như là xuất cho khách hàng châu Âu [83]. Hầu hết các doanh nghiệp Mỹ có khuynh hướng chuyên môn hóa trong hoạt động sản xuất các robot cực kỳ tinh xảo, đa mục đích (và đắt đỏ). Ngược lại, các doanh nghiệp Nhật Bản có khuynh hướng chuyên về những máy móc đơn giản hơn và có mục đích sử dụng hạn chế. Điều này phản ánh nhu cầu chỉ liên quan đến các sản phẩm lắp ghép trong không gian và cho quốc phòng cũng như là các sức mạnh trong thiết kế phần mềm. Kể từ năm 1986, hầu hết các nhà sản xuất robot của Mỹ hoạt động thua lỗ. Nhiều doanh nghiệp Mỹ kinh doanh robot đã quan tâm rất ít hoặc không còn quan tâm đến sản phẩm nội địa, quan tâm hơn đến nguồn robot từ các nhà sản xuất nước ngoài, thường là Nhật Bản.

Các nhà sản xuất robot công nghiệp hàng đầu Thụy Điển là ASEA (bây giờ là ABB) và ESAB (robot hàn). ASEA chiếm hơn 70% sản lượng của Thụy Điển và có các cơ sở sản xuất và lắp ráp ở Mỹ, Tây Ban Nha, Pháp và Nhật Bản. Cùng với Cincinnati Milacron, nó là lực lượng chính trên thị trường chế tạo robot thế giới và là một trong hai doanh nghiệp nước ngoài đạt được một mức độ thành công nhất định trên thị trường Nhật Bản. Vào giữa những năm 1980, sự thành công của Thụy Điển đã phản ánh sự thâm nhập trị trường trong nước từ rất sớm và sự hiện diện của các ngành sử dụng robot quan trọng tại Thụy Điển. ASEA cung cấp rất nhiều loại robot cho các ngành tự

83. Bộ thương mại Mỹ (1987).

động hóa và liên quan đến tự động. Volvo và Saab-Scania là hai khách hàng quan trọng trong nước.

Các nhà sản xuất robot công nghiệp mạnh nhất của Đức là Kuka, Volkswagen, Bosch, Reis, Cloos, Duer, Mautec và Jung Heinrich. Khách hàng nước ngoài quan trọng nhất tại Đức là ASEA (bây giờ là ABB), Cincinnati Milacron, Unimation và Trallfa (NaUy). Số robot công nghiệp đã được lắp đặt ở Đức là 8800 vào cuối năm 1985, khoảng 45% trong đó được nhập khẩu, với 23% tổng nhập khẩu từ các nước châu Âu, 12% từ Mỹ và 10% từ Nhật Bản. Ngành tự động hóa tại Đức sử dụng rất nhiều robot công nghiệp, chiếm khoảng 40% lượng robot bán ra năm 1986 [84]. Sự hiện diện tương đối yếu của Nhật Bản trên thị trường Đức một phần do thực tế là nhiều doanh nghiệp Nhật Bản vẫn chưa đẩy mạnh việc bán sản phẩm ở đây. Hơn nữa, nhiều khách hàng mua robot ở Đức, ví dụ như Volkswagen và Bosch, thích tự sản xuất robot cho riêng họ hơn.

Có hơn 50 nhà sản xuất robot ở Ý vào giữa những năm 1980. Trong năm 1985, sản xuất robot của Ý đạt 111 tỉ lira; xuất khẩu chiếm 43.8 tỉ lira, hoặc chiếm gần 40%. Ý có 2 trung tâm chế tạo robot và công nghệ sản xuất tự động, khu Turin và khu Piacenza. Các doanh nghiệp robot hàng đầu của Ý gồm có Comau (với 27,3% tổng sản lượng), DEA (4,2%) và Prima Industrie (10%)[85]. Comau, chi nhánh tự động hóa máy móc-công cụ và sản xuất của Fiat, được hình thành vào cuối những năm 70 từ trong số rất nhiều các doanh nghiệp từng là nhà cung cấp độc lập cho Fiat. Fiat được cho là nhà sản xuất xe hơi được tự động hóa bậc nhất trên thế giới, chủ yếu là do sự khó khăn của môi trường lao động tại Ý. DEA thành lập năm 1963 bởi 2 kỹ sư trước kia là nhân viên của Fiat. Dòng sản phẩm đầu tiên của DEA là một loạt các thiết bị đo lường tự động sử dụng trong các dây chuyền lắp ráp tự động, và sau đó nó bắt đầu sản xuất robot lắp ráp. Prima Industrie bắt đầu hoạt động từ năm 1977 do một nhóm các kỹ sư, một vài người trong số họ từng làm cho DEA.

Vào đầu năm 1987, một số ứng dụng robot đã bão hòa ở thị trường trong nước của Nhật. Một chuyên gia đã ước lượng rằng 80 đến 90% dây chuyền lắp ráp tự động của Nhật Bản đã được tự động hóa. Sự thâm nhập của robot vào các ứng dụng lắp ráp

84. Sđd.

85. Ngân hàng dữ liệu.

điện tử cũng rất cao, do các nhà sản xuất điện tử Nhật Bản đẩy mạnh tích hợp robot lắp ráp để cải thiện năng suất và để đối phó với các đối thủ nước ngoài (chủ yếu là từ Hàn Quốc và Đài Loan) và với đồng yên đang tăng giá. Sự bão hòa nhanh chóng cũng phản ánh mức độ cạnh tranh trong các ngành sử dụng robot của Nhật Bản. Khi một khách hàng lắp đặt robot, những người khác có khuynh hướng bám theo rất sát sao. Sự bão hòa của thị trường Nhật Bản đã khiến các nhà sản xuất của Nhật tìm kiếm doanh thu thêm ở thị trường nước ngoài, và hoạt động xuất khẩu đang tăng lên. Tuy nhiên, quan điểm phổ biến trong ngành sản xuất robot của Nhật là thị trường trong nước sẽ tiếp tục nắm giữ các cơ hội lớn nhất cho sự phát triển.

Sự bão hòa trong nước đang tạo ra những áp lực để tìm ra những robot đa năng mới và tiên tiến hơn, khiến cho cầu của Nhật Bản thậm chí còn dễ ước lượng hơn so với ở các quốc gia khác. Sự phát triển được dự báo sẽ đạt đến việc mở rộng các khu vực ứng dụng của robot tới những ngành mới hoặc đạt được những chức năng mới trong các ngành hiện tại.

Các doanh nghiệp Nhật Bản đang cải tiến kỹ năng của họ trong các phần mềm phức tạp không chỉ chạy trên robot mà còn cho toàn bộ các phương tiện sản xuất. Doanh nghiệp Nhật Bản được nhìn nhận chung là đang tụt hậu so với các doanh nghiệp Mỹ và châu Âu trong lĩnh vực này. Các nhà quan sát nhận thấy rằng hầu hết các ngôn ngữ lập trình để viết phần mềm có nền tảng sử dụng tiếng Anh và vì thế càng khó khăn hơn để cho những người không phải là dân phương Tây học tập sử dụng. Một cú thúc lớn khác vào ngành này của Nhật là để phát triển robot cho việc sử dụng trong các lĩnh vực hoàn toàn mới mà không liên quan gì đến sản phẩm sản xuất, bao gồm các robot thực hiện các nhiệm vụ nguy hiểm, làm việc dưới đáy biển và trong xây dựng. Về các ứng dụng cho robot, chúng ta chưa thể nhìn thấy hết.

TỔNG KẾT

Mỹ tiên phong trong ngành chế tạo robot và đã sáng tạo ra những phát minh quan trọng ban đầu. Nhưng Nhật Bản đã trở nên thống trị ngành đầy sức sống này kể từ những năm 1960. Ưu thế của Nhật Bản minh họa một cách rõ ràng rằng phát minh mà không có sự hiện diện của một "hình thoi" thuận lợi sẽ không chuyển đổi thành sự thành công trong kinh doanh được.

Doanh nghiệp Mỹ là những người tham gia sớm nhất. Đáng chú ý giữa những doanh nghiệp mới tham gia ngành này là các công ty mới khởi nghiệp; phản ánh môi trường sôi động của Mỹ cho việc hình thành hoạt động kinh doanh mới. Nhưng điều đó chính là điểm mà lợi thế cạnh tranh của Mỹ chấm dứt trên diện rộng. Cầu ở Nhật Bản có sớm hơn, phức tạp hơn rất nhiều và mang tính đại diện toàn cầu hơn. Những bất lợi về yếu tố sản xuất trong các ngành công nghiệp khách hàng (thiếu hụt lao động, lương leo thang, sự tăng giá đồng yên) đã liên tục mở rộng và nâng cao nhu cầu trong nước của Nhật. Các doanh nghiệp Nhật Bản đã cho ra đời các kiểu mẫu cho rất nhiều ứng dụng, trong khi các doanh nghiệp Mỹ bị hút vào những loại robot phức tạp phục vụ một số ít những ngành sử dụng không phổ biến.

Những doanh nghiệp mới tham gia của Nhật đổ dồn vào ngành này từ các ngành công nghiệp khách hàng, các ngành công nghiệp cung cấp và các ngành có liên quan. Những công ty nhỏ mới hoạt động cũng tham gia vào ngành này. Hầu hết những người tham gia cũng đều là những người sử dụng robot tinh xảo, tận tâm để làm chủ công nghệ sản xuất nội bộ quan trọng này.

Ngành sản xuất robot của Nhật Bản sử dụng hầu như mọi ngành công nghiệp cung cấp quan trọng nội địa liên quan đến robot có vị thế đẳng cấp thế giới. Không một quốc gia nào khác có thể đạt tới sự tổ hợp các ngành như của Nhật Bản. Sự tiếp xúc gần gũi giữa các nhà sản xuất robot, những nhà cung cấp của họ và khách hàng giúp tăng tốc quá trình cải cách trong ngành này của Nhật.

Cạnh tranh trong nước rất mãnh liệt đã khuyến khích việc cải tiến sản phẩm nhanh chóng, giảm chi phí và mở rộng dòng sản phẩm vào những thị trường mới. Sự hiện diện của quá nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước đã buộc các doanh nghiệp Nhật Bản phải cải tiến cũng như nâng cấp nhanh chóng các loại robot ngày càng tinh xảo hơn. Nó cũng khuyến khích những cố gắng chủ động trong việc sáng tạo yếu tố sản xuất cho cả trong và ngoài ngành.

Các điều kiện cầu cũng rất thuận lợi tại Nhật Bản đến mức xuất khẩu chỉ gần đây mới trở thành sự ưu tiên trước nhất. Những sự bão hòa của thị trường trong nước có tác động dự báo về sự chuyển hướng chú ý nhiều hơn ra nước ngoài. Sự tăng giá của đồng yên trong những năm gần đây làm cho các doanh

nghiệp nỗ lực hơn nữa trong sản xuất. Những nhà sản xuất robot Nhật Bản cũng rất chủ động tìm kiếm những phân đoạn mới. Ngược lại, các nhà sản xuất Mỹ vẫn đang trong những giai đoạn đầu của việc áp dụng công nghệ sản xuất tiên tiến, một môi trường khó cho phép các nhà sản xuất công cụ sản xuất Mỹ thành công.

Chính phủ Nhật có một vai trò khá khiêm tốn trong ngành then chốt này. Đây là điển hình của những câu chuyện thành công của nước Nhật Bản hiện đại. Trong lợi thế cạnh tranh dựa trên sự sáng tạo, vai trò thích hợp của chính phủ là không can thiệp trực tiếp. Trong ngành chế tạo robot, chính sách của chính phủ tập trung vào việc cải thiện các điều kiện cầu và khuyến khích việc tạo ra các yếu tố sản xuất, hai vai trò rất thích hợp.

Ngày nay, các doanh nghiệp chế tạo robot của Nhật cạnh tranh trong một môi trường khuyến khích đổi mới việc chế tạo robot đến mức vẫn chưa thể có những thách thức vị thế dẫn đầu của họ.

6

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA TRONG CÁC NGÀNH DỊCH VỤ

Hình thái dễ nhận thấy nhất của cạnh tranh quốc tế được thể hiện trong hàng hóa chế tạo. Xe hơi, VCR (Video Cassette Recorder) và công cụ máy móc là những biểu tượng cho trật tự quốc tế mới giữa các quốc gia. Thương mại hàng hóa chế tạo đã phát triển nhanh hơn rất nhiều so với GNP thế giới trong thời kỳ sau chiến tranh, và số liệu đáng tin cậy cho thấy rằng hàng hóa chiếm phần rất lớn trong tổng thương mại. Kết quả là hầu hết những tranh luận về lợi thế cạnh tranh quốc gia đều giành sự quan tâm cho lĩnh vực sản xuất.

Cho đến nay dịch vụ đã chiếm một tỷ lệ đáng kể trong nền kinh tế hầu hết các quốc gia. Thật ra, sự phát triển của các loại dịch vụ như tài chính, vận tải, viễn thông là một phần cốt yếu của cuộc Cách mạng Công nghiệp. Thêm vào đó, luôn luôn tồn tại sự cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ. Các công ty đã và đang cạnh tranh trên quy mô quốc tế trong vận tải biển, bảo hiểm, du lịch và rất nhiều ngành dịch vụ khác, ít nhất là từ đầu thế kỷ này. Tuy nhiên nói một cách khái quát, các ngành dịch vụ vẫn mang tính chất nội địa lớn và thương mại dịch vụ còn tương đối nhỏ bé.

Tuy vậy, quan điểm về các ngành dịch vụ đã trải qua sự thay đổi đáng kể trong những năm gần đây. Khu vực dịch vụ

đã và đang phát triển rõ rệt như là một bộ phận trong nền kinh tế quốc gia của tất cả các nước tiên tiến. Các chính phủ đã bắt đầu nhận thức dịch vụ như một bộ phận quan trọng của nền kinh tế. Cùng lúc đó, cạnh tranh quốc tế trong lĩnh vực dịch vụ cũng tăng lên. Những tập đoàn cung cấp dịch vụ quốc tế lớn, ví dụ như McDonalds và Servicemaster (Mỹ), Saatchi & Saatchi và Hawley Group (Anh), Adia (Thụy Sĩ) và Hệ thống Dịch vụ Quốc tế (Đan Mạch), đã tăng nhanh về số lượng. Những ước lượng gần đây chỉ ra rằng các số liệu thống kê chính thức của chính phủ về thương mại dịch vụ đã đánh giá thấp mức độ thực của cạnh tranh quốc tế trong khu vực rộng lớn này của nền kinh tế [1].

Các quốc gia khác nhau rất rõ rệt về các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong lĩnh vực dịch vụ, giống như trong lĩnh vực sản xuất. Các công ty Thụy Sĩ mạnh về hoạt động ngân hàng, thương mại, dịch vụ hậu cần, cứu trợ tạm thời, các dịch vụ an ninh, tư vấn và đào tạo. Các doanh nghiệp của Anh có vị trí quan trọng trong lĩnh vực bảo hiểm, đấu giá, quản lý tiền tệ và nhiều loại dịch vụ tư vấn khác nhau. Các công ty của Thụy Điển dẫn đầu về vận tải biển chuyên dụng và cơ khí môi trường. Các doanh nghiệp Singapore mạnh về sửa chữa tàu thuyền, hàng không, dịch vụ cảng, dịch vụ đầu cuối, và in ấn. Và những doanh nghiệp của Mỹ là những hãng dẫn đầu trong quản lý khách sạn, kế toán, quảng cáo và một lượng lớn các ngành dịch vụ khác. Không kém phần thú vị là rất nhiều các quốc gia mạnh, trong số đó có Đức, Nhật và Ý, lại có vị trí dẫn đầu quốc tế trong rất ít ngành dịch vụ. Tuy nhiên, mỗi quốc gia nêu trên đều có một khu vực dịch vụ trong nước rộng lớn. Khi sự cạnh tranh quốc tế trong lĩnh vực dịch vụ phát triển và dịch vụ trở nên phức tạp hơn, lợi thế cạnh tranh quốc gia, hoặc sự thiếu lợi thế cạnh tranh quốc gia, ngày càng quan trọng đối với các doanh nghiệp cũng như với các quốc gia.

1. Xem Cơ quan đánh giá công nghệ của Mỹ. Những vấn đề về số liệu thống kê trong việc đánh giá thương mại dịch vụ là rất nhiều. Nhiều giao dịch dịch vụ quốc tế không thể tính được bởi vì không có hàng hóa nào qua biên giới để kiểm tra và tính toán. Các giao dịch liên quan đến cả hàng hóa và dịch vụ thường được tính cho khu vực hàng hóa. Nhiều hoạt động tại nước ngoài của các doanh nghiệp dịch vụ diễn ra thông qua các chi nhánh tại nước ngoài. Hoạt động này được gộp chung dưới những loại lớn; ví dụ như phí cấp phép hoặc lợi nhuận hồi hương trong các tài khoản quốc gia. Để tìm hiểu thêm tranh luận về một số các vấn đề tính toán trong thương mại dịch vụ, xem Sapir (1982) và Schott (1983).

Chúng ta biết rất ít về sự cạnh tranh quốc tế trong lĩnh vực dịch vụ, và càng biết ít hơn về việc tại sao các quốc gia lại thành công quốc tế trong những ngành dịch vụ nhất định. Vì thế, nghiên cứu của tôi đặt trọng tâm đặc biệt vào việc xác định và nghiên cứu những ngành dịch vụ thành công trên phạm vi quốc tế có ở mỗi trong số mười quốc gia. Tôi sẽ bắt đầu bằng việc mô tả những lực lượng là nền tảng của cầu về dịch vụ và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh trong các công ty dịch vụ. Cả hai đều rất quan trọng để hiểu cặn kẽ bản chất của cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ. Sau đó tôi sẽ chỉ ra làm thế nào mà những công cụ của những chương trước có thể được dùng để giải thích tại sao các quốc gia lại thành công trên phạm vi quốc tế trong những ngành dịch vụ cụ thể. Việc áp dụng những lý luận về nhân tố quyết định vào trong bối cảnh của các ngành dịch vụ sẽ phát triển thêm lý thuyết này và đặt ra nền móng quan trọng cho những chương tiếp theo mà trong đó tôi sẽ mô tả những hình mẫu thành công quốc tế trong nền kinh tế quốc gia.

VAI TRÒ NGÀY CÀNG TĂNG CỦA DỊCH VỤ TRONG CÁC NỀN KINH TẾ

Để có thể hiểu được tại sao các ngành dịch vụ đang trở nên ngày càng quan trọng và ngày càng mang tính chất quốc tế, chúng ta cần phải nhìn sâu hơn vào lĩnh vực dịch vụ và vị trí của nó trong một nền kinh tế. Thuật ngữ dịch vụ bao gồm một phạm vi rộng lớn các ngành đáp ứng những nhu cầu khác nhau cho người mua mà không liên quan, hoặc chỉ liên quan một cách ngẫu nhiên tới việc bán sản phẩm hữu hình [2]. Dịch vụ có thể được chia thành những dịch vụ dành cho cá nhân, hộ gia đình và những dịch vụ dành cho các doanh nghiệp hoặc các tổ chức. Do phạm vi rộng lớn và đa dạng của dịch vụ nên không có cách phân loại nào được chấp nhận chung. Hầu hết đánh giá và nghiên cứu về khu vực dịch vụ mang tính tổng hợp cao. Tuy nhiên, cũng như đối với hàng hóa chế tạo, lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các loại dịch vụ chỉ có thể được hiểu ở cấp độ của một ngành dịch vụ riêng biệt, vì căn nguyên của lợi thế cạnh tranh giữa chúng khác nhau rất rõ rệt.

2. Nhiều ngành dịch vụ liên quan đến một yếu tố hoặc một thành phần hữu hình, ví dụ như một kế toán viên thực hiện một bảng các tài khoản.

Khái niệm của một ngành dịch vụ đôi khi không chính xác [3], và những sự nhập nhằng giữa các khái niệm đang trở nên lớn hơn khi bản chất của cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ biến đổi. Ví dụ nếu việc bảo dưỡng được tiến hành nội bộ trong một doanh nghiệp sản xuất thì các nhân lực liên quan được tính là những nhân công sản xuất, và không có doanh thu từ dịch vụ nào được ghi nhận trong tài khoản thu nhập quốc gia. Tuy nhiên, nếu vẫn việc bảo dưỡng đó nhưng được cung cấp bởi một công ty bảo dưỡng theo hợp đồng thì cả nhân lực và doanh thu lại đều được tính cho ngành dịch vụ. Một phần của sự phát triển trong khu vực dịch vụ là kết quả của những điều không bình thường như vậy trong kế toán tài khoản quốc gia.

Nhưng có một cái gì đó đáng kể đang diễn ra trong các loại hình dịch vụ hơn là sự kỳ quặc kế toán trên. Để có thể hiểu được vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế cũng như là những nguyên nhân cho sự không rõ ràng như vậy, cần phải hiểu vai trò của dịch vụ trong cả các doanh nghiệp và hộ gia đình. Công cụ để thực hiện công việc này là chuỗi giá trị. Tôi đã giới thiệu về chuỗi giá trị ở Chương 2 để chỉ ra làm thế nào mà các công ty có thể có được lợi thế cạnh tranh và làm thế nào mà họ cạnh tranh được trên phạm vi quốc tế. Rõ ràng rằng các doanh nghiệp hoặc các tổ chức mua hàng (ví dụ như bệnh viện hoặc trường học) cũng có chuỗi giá trị như các doanh nghiệp đã bán hàng cho họ. Các hộ gia đình cũng có chuỗi giá trị bởi vì họ thực hiện những hoạt động riêng lẻ hầu như thường xuyên. Trong các hộ gia đình, tên của các hoạt động là khác so với trong doanh nghiệp nhưng rất nhiều cái tương tự có thể được rút ra cùng với chuỗi giá trị của các doanh nghiệp.

Các hoạt động dịch vụ lan tỏa vào chuỗi giá trị của mỗi doanh nghiệp sản xuất (và doanh nghiệp dịch vụ). Những dịch vụ bảo dưỡng thiết bị được thực hiện trong bộ phận sản xuất; những dịch vụ cứu trợ tạm thời là một phần của việc quản trị nguồn nhân lực. Những dịch vụ này có thể được thực hiện trong nội bộ các tổ chức hoặc được hợp đồng với những nhà cung cấp dịch vụ độc lập bên ngoài. Hình 6-1 cho thấy một sự phân loại của dịch vụ theo vai trò của chúng trong chuỗi giá trị của người mua.

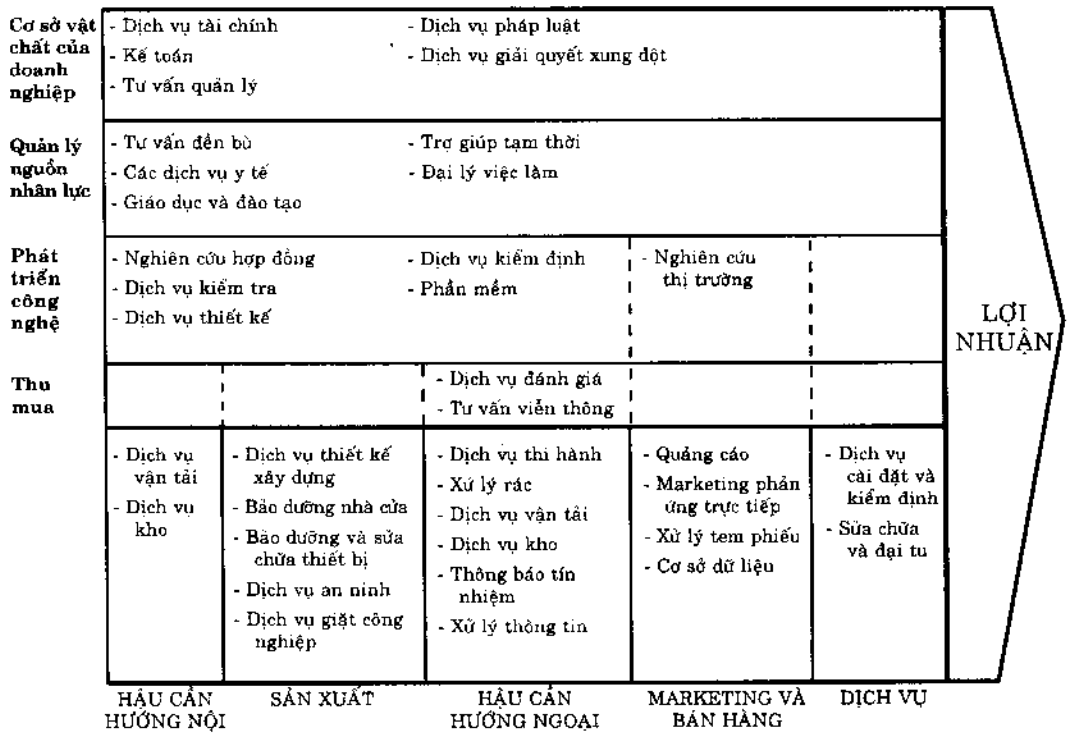
3. Nhiều tác giả đã tranh luận về định nghĩa chính xác của cái gì là dịch vụ hoặc cái gì không là dịch vụ, và làm thế nào mà dịch vụ có thể phân biệt được với hàng hóa chế tạo. Thật ra có nhiều chỗ không sáng tỏ trong việc định nghĩa các dịch vụ, nhưng những điều này không đặc biệt quan trọng với phân tích của tôi.

Các hoạt động dịch vụ cũng thâm nhập vào những hoạt động của một hộ gia đình. Những ví dụ tiêu biểu là chế biến thức ăn, bảo dưỡng xe hơi và giải trí. Giống như các doanh nghiệp, các hộ gia đình phải đối mặt với việc lựa chọn việc tự thực hiện các chức năng dịch vụ hoặc thuê một đối tác bên ngoài. Ví dụ, chủ một chiếc xe có thể tự thay dầu cho xe của anh ta hoặc đem xe tới một trong những công ty thực hiện việc tra dầu mỡ mới nhanh chóng. Điều tương tự cũng xảy ra với dịch vụ trông giữ trẻ, chuẩn bị báo cáo thuế thu nhập, làm tóc và vận tải v.v...

Những dịch vụ cung cấp cho cả các doanh nghiệp và hộ gia đình đang tăng lên nhanh chóng. Có ba động lực cơ bản của sự tăng trưởng này: đó là sự gia tăng nhu cầu dịch vụ, nhiều trong số đó ngày càng phức tạp hơn; việc chuyển các hoạt động dịch vụ trước đây tự thực hiện trong nội bộ các tổ chức cho những nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp bên ngoài; và sự tư nhân hóa dịch vụ công cộng, đôi khi là kết quả của hai động lực trên[4].

Một xu hướng đối lập là những dịch vụ trước đây vốn riêng rẽ thì giờ được bán gộp hoặc đóng gói cùng với hàng hóa. Ví dụ, dịch vụ sửa chữa có thể được thực thiện mà không cần phải gọi dịch vụ bởi khả năng tự chẩn đoán lỗi của sản phẩm. Hoặc một phương pháp kỹ thuật phân tích chuyên môn hóa được lập trình trong gói phần mềm được mua thay vì thuê một chuyên gia tư vấn. Việc kèm các dịch vụ vào trong hàng hóa rất phổ biến trong một vài ngành dịch vụ, đặc biệt là những dịch vụ gia đình truyền thống như giặt ủi, cửa hàng làm đẹp và xem phim tại gia, những dịch vụ mà nhu cầu đang thực sự co lại ở rất nhiều quốc gia. Tuy nhiên, những động lực khiến các ngành dịch vụ tăng trưởng thì lớn hơn rất nhiều những yếu tố dẫn đến sự suy giảm.

4. Một bản nghiên cứu đã chứng minh hình mẫu điển hình của sự phát triển trong khu vực dịch vụ như phát triển kinh tế. Để có sự tham khảo chuẩn, xem Chenery và Syrquin (1975). Các dịch vụ phát triển được xem là quan trọng khi một quốc gia bộc lộ những nguyên nhân tương tự như những nguyên nhân tôi bàn tới ở đây. Điều quan tâm của chúng ta ở đây la sự cạnh tranh quốc tế trong các dịch vụ, không phải là vai trò của các dịch vụ trong nền kinh tế trong nước. Nhưng vai trò cụ thể của các dịch vụ riêng biệt trong nền kinh tế được liên kết với khả năng cạnh tranh trên phạm vi thế giới.



Hình 6-1: Các dịch vụ kinh doanh để minh họa trong chuỗi giá trị

SỰ TĂNG CẦU VỀ DỊCH VỤ

Hộ gia đình và doanh nghiệp đang có nhu cầu nhiều hơn về dịch vụ với chất lượng và độ phức tạp ngày càng tăng. Nhu cầu về dịch vụ của hộ gia đình tăng lên vì nhiều lý do khác nhau. Tất cả những lý do này đều áp dụng được với trường hợp của Mỹ, thị trường dịch vụ tiên tiến nhất thế giới, và ở mức độ thấp hơn đối với những quốc gia tiến bộ khác. Những lý do đó là:

- Đời sống ngày càng giàu có hơn.
- Mong muốn một cuộc sống có chất lượng hơn.
- Nhiều thời gian giải trí hơn.
- Đô thị hóa tạo nên vài loại dịch vụ mới (ví dụ như dịch vụ an ninh) [5].

5. Một sự liên kết tích cực giữa phần trăm trong tổng việc làm trong một quốc gia của khu vực dịch vụ và bình quân thu nhập đầu người và sự đô thị hóa được thể hiện bởi Thompson và Stollar (1983).

· Những thay đổi nhân khẩu học theo hướng đang tăng lên về số lượng trẻ em và người già, những người sử dụng rất nhiều dịch vụ.

· Những thay đổi kinh tế xã hội. Ví dụ như các gia đình cả hai vợ chồng đều đi làm, áp lực về thời gian cá nhân tăng lên, họ ít có những hoạt động chung cả gia đình hơn, ví dụ như các bữa ăn.

· Sự khó tính của người mua tăng lên dẫn đến những đòi hỏi về dịch vụ nhiều hơn và trên phạm vi lớn hơn (ví dụ như trong các dịch vụ tài chính cá nhân).

· Những thay đổi trong công nghệ đã nâng cao chất lượng dịch vụ hoặc cho phép cung cấp những dịch vụ hoàn toàn mới (ví dụ như trong dịch vụ chăm sóc y tế, truyền hình cáp và cơ sở dữ liệu trực tuyến cho máy tính cá nhân).

Trong các doanh nghiệp và các tổ chức, sự tăng lên trong nhu cầu về các loại dịch vụ được kích thích bởi sự gia tăng độ tinh vi, quốc tế hóa và sự phức tạp trong hoạt động quản lý. Những hình thức dịch vụ chuyên sâu đã phát triển rất nhanh chóng (ví dụ như trợ giúp tạm thời, giải quyết mâu thuẫn). Sự phức tạp trong nhu cầu đối với những ngành dịch vụ đã có như quảng cáo, kế toán, tư vấn, hệ thống thông tin, nghiệp vụ ngân hàng đầu tư và nghiên cứu thị trường cũng gia tăng. Những sản phẩm phức tạp hơn và nhiều công nghệ tinh vi hơn trong cả chuỗi giá trị của doanh nghiệp, đòi hỏi càng nhiều những dịch vụ thiết kế, vận hành và bảo dưỡng. Sự quốc tế hóa của cạnh tranh đang tiếp sức cho sự tăng trưởng của những ngành dịch vụ cần thiết nhằm phục vụ cho hoạt động thương mại và hoạt động quản lý những tập đoàn có nhiều chi nhánh phân tán (chẳng hạn như dịch vụ thông tin liên lạc và tuyển dụng). Những thay đổi công nghệ và pháp luật đang mở ra những lĩnh vực dịch vụ hoàn toàn mới như xử lý rác nguy hiểm và thử nghiệm không phá hủy [6].

SỰ CHUYÊN MÔN HÓA CÁC HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ

Các doanh nghiệp và hộ gia đình đang tăng cường việc thuê các nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn hóa để thực hiện những

6. Kỹ thuật tìm lỗi trong vật liệu hoặc thiết bị mà không làm hỏng vật mẫu kiểm nghiệm, bao gồm việc sử dụng X-quang, siêu âm, phóng xạ, từ trường - ND.

dịch vụ trước đây họ thường tự làm [7]. Một lần nữa, Mỹ lại là thị trường đứng đầu. Sự chuyên môn hóa và sự phức tạp thường tăng lên khi các dịch vụ được thực hiện bởi các nhà cung cấp chuyên nghiệp do họ chú tâm và đầu tư vào chuyên môn nhiều hơn. Kết quả là có một sự tăng thuần trong dịch vụ cung ứng và đây không chỉ đơn thuần là một sự thay đổi về nơi mà hoạt động dịch vụ được ghi nhận. Xu hướng trong một vài ngành dịch vụ (ví dụ như một vài dịch vụ pháp luật) là hướng tới sự hợp nhất (tức là tự cung cấp dịch vụ trong nội bộ tổ chức), tuy nhiên điều này vẫn còn chưa phổ biến.

Sự tách biệt các hoạt động dịch vụ thực hiện bởi các doanh nghiệp và hộ gia đình phản ánh khả năng cũng như sự cần thiết phải tách riêng hoạt động dịch vụ đang gia tăng, kết hợp với sự gia tăng lợi thế cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp so với những đơn vị tự cung cấp trong nội bộ tổ chức.

Nhu cầu cấp thiết cần phải tách riêng dịch vụ. Đối với các hộ gia đình, sự giàu có tăng lên, những thay đổi trong lối sống là những nhân tố thúc đẩy sự tách biệt hoạt động dịch vụ. Rất nhiều hộ gia đình có đủ khả năng thuê người khác thực hiện những dịch vụ mà họ từng tự làm trước đây. Nhu cầu về sự thuận tiện và tiết kiệm thời gian cũng thúc đẩy những lựa chọn cho phép một người khác thực hiện rất nhiều loại dịch vụ. Ví dụ, những ông bố bà mẹ độc thân, những gia đình cả vợ và chồng đều đi làm sẽ mua những dịch vụ mà họ không còn khả năng tự thực hiện nữa. Quá trình đô thị hóa khiến những dịch vụ từng được thực hiện tại gia trở nên phi thực tế (ví dụ như rửa xe).

Trong các doanh nghiệp, những nhà quản lý bận rộn không còn muốn phải lo lắng về những hoạt động không quan trọng, ngay cả những dịch vụ mà tổ chức cũng có thể tự thực hiện tốt. Các dịch vụ bảo dưỡng nhà cửa, xử lý đơn đặt hàng, xử lý tiền lương cho nhân viên, và marketing trực tiếp chỉ là một vài ví dụ về các ngành dịch vụ nảy sinh vì lý do này. Mỗi dịch vụ lại liên quan tới những nhân viên khó tuyển dụng, khó giữ chân, khó kiểm soát và có thể tiêu tốn rất nhiều thời gian quản lý.

Những lợi thế của nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài. Cùng thời điểm khi các cá nhân và các doanh nghiệp sẵn sàng

7. Nhiều động lực tương tự dẫn tới sự tách biệt hóa của các dịch vụ cũng đang có khuynh hướng giảm về phạm vi hợp nhất theo chiều dọc trong nhiều ngành sản xuất.

tiếp nhận dịch vụ từ nhà cung cấp bên ngoài, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp đã phát triển lợi thế trong rất nhiều trường hợp so với dịch vụ cung cấp từ nội bộ tổ chức. Có thể hiểu những nguyên nhân này rõ nhất bằng cách xem xét chuỗi giá trị của một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp và và xem nó đang thay đổi như thế nào.

Trong hầu hết (mặc dù không phải là tất cả) các ngành dịch vụ, nhiều hoạt động đòi hỏi nhiều lao động, đặc biệt là trong những hoạt động chủ chốt như các hoạt động ở chi nhánh của một ngân hàng, các công việc kiểm toán trong một doanh nghiệp kế toán và các hoạt động lau rửa trong một công ty bảo dưỡng nhà cửa. Tuy nhiên, ngày nay việc sử dụng nhiều vốn đang gia tăng trong các doanh nghiệp dịch vụ.

Nguyên nhân quan trọng nhất cho việc chuyển đổi chuỗi giá trị của doanh nghiệp dịch vụ là công nghệ thông tin. Các doanh nghiệp dịch vụ sử dụng máy tính hoặc các kỹ thuật máy tính hóa để thực hiện những chức năng cũ (và mới), điều khiển các hoạt động hiệu quả hơn và khiến cho nhân viên làm việc năng suất hơn. Các garage có máy tính chẩn đoán, các doanh nghiệp kế toán sử dụng máy tính cá nhân để thực hiện nhiệm vụ kiểm toán và các hãng hàng không đã tự động hóa rất nhiều quá trình đặt vé và phát vé. Công nghệ thông tin đang lan tỏa vào mọi hoạt động trong các chuỗi giá trị của công ty dịch vụ. Ví dụ trong các doanh nghiệp cứu trợ tạm thời, việc kiểm tra và đào tạo nhân viên được thực hiện bởi máy tính cá nhân và băng video.

Việc gia tăng sử dụng vốn và tăng năng suất các dịch vụ cũng do việc áp dụng những thiết bị chuyên dùng giúp tự động hóa các hoạt động của doanh nghiệp dịch vụ. Ví dụ các xe và container chuyên dùng đã làm thay đổi việc vận chuyển rác thải. Máy lau rửa công nghiệp đã làm tăng năng suất các dịch vụ bảo dưỡng nhà cửa.

Việc đưa vào sử dụng công nghệ mới vừa là một nguyên nhân và vừa là một hệ quả của những thay đổi trong kết cấu ngành công nghiệp và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh trong rất nhiều ngành dịch vụ. Trong hầu hết các dịch vụ, vai trò của tính kinh tế theo quy mô rất hạn chế; một phần là do dịch vụ được thực hiện tại hoặc gần vị trí người mua và đòi hỏi nhiều lao động. Kết quả là, hầu hết các ngành dịch vụ đã bị phân tán cao với rất nhiều doanh nghiệp nhỏ cung cấp dịch vụ tại địa phương.

Tuy nhiên, ngày nay nhiều ngành dịch vụ đang hợp nhất nhanh chóng lại với nhau. Những doanh nghiệp dịch vụ lớn đã nổi lên trong các ngành khác biệt hẳn như giặt ủi và lau khô, khách sạn, quản lý bệnh viện và dịch vụ tang lễ. Điều này đến lượt nó lại làm tăng sự quốc tế hóa trong cạnh tranh về dịch vụ.

Sự tăng trưởng của doanh nghiệp dịch vụ đa đơn vị (multi-unit service firms). Gốc rễ của sự tăng trưởng của các doanh nghiệp dịch vụ đa đơn vị cỡ lớn là sự hệ thống hóa và trong nhiều trường hợp là tiêu chuẩn hóa quá trình phân phối dịch vụ. Doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ ổn định và hiệu quả tại nhiều địa điểm vì nó tạo ra những phương tiện, phương pháp, và các thủ tục được chuẩn hóa để hướng dẫn nhân viên và tự động hóa các nhiệm vụ phân phối dịch vụ cá nhân [8]. Khả năng hệ thống hóa phân phối dịch vụ phụ thuộc một phần vào xu hướng chuyên môn hóa hẹp các dịch vụ được cung cấp riêng biệt. Ví dụ thay cho các garage sửa chữa xe hơi, giờ chúng ta có những trung tâm thay dầu nhanh, các cửa hàng bán ống giảm thanh, các trung tâm lắp bộ truyền động, và nhiều những cơ sở chăm sóc xe hơi chuyên môn hóa khác. Doanh nghiệp tư vấn nhiều lĩnh vực đã đưa ra giải pháp để tăng cường chuyên môn hóa các dịch vụ trong các lĩnh vực như quản lý đền bù, marketing trực tiếp, vạch chiến lược, và trợ giúp lựa chọn tư vấn đầu tư. Sự chuyên môn hóa dẫn đến những khả năng hệ thống hóa, tự động hóa cao hơn và điều chỉnh chuỗi giá trị thích ứng với các chức năng dịch vụ hẹp.

Bằng việc tăng nhanh các đơn vị được tiêu chuẩn hóa ở nhiều địa điểm, một doanh nghiệp đa đơn vị có thể có được những lợi thế cạnh tranh lớn hơn những doanh nghiệp một đơn vị, cả về quá trình phân phối dịch vụ và đặc biệt là trong các hoạt động hỗ trợ (thu mua, quản lý nguồn nhân lực, phát triển công nghệ và cơ sở hạ tầng). Doanh nghiệp đa đơn vị có được đòn bẩy lớn hơn thông qua việc mua hàng theo nhóm cho tất cả các đơn vị của nó. Nó thu được tính kinh tế theo quy mô trong việc tuyển dụng, đào tạo và động cơ làm việc (ví dụ như bằng việc thiết lập các trường đào tạo trung tâm, phát triển tài liệu đào tạo tiêu chuẩn hóa và cung cấp lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên). Doanh nghiệp đa đơn vị có thể san sẻ chi phí

8. Theodore Levitt đã gọi sự sản xuất hàng loạt này là."công nghiệp hóa" trong các dịch vụ. Xem Levitt (1976).

của các hoạt động hỗ trợ như phát triển bất động sản và kế toán lên nhiều đơn vị của nó. Nó cũng có quy mô và tiềm năng tăng trưởng để thu hút các thị trường vốn. Quan trọng nhất là các doanh nghiệp đa đơn vị có đủ khả năng thực hiện công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) để hệ thống hóa quá trình phân phối dịch vụ và để đưa vào áp dụng ngày càng nhiều công nghệ chuyên môn hóa. Điều này dẫn tới những lợi thế trong các hoạt động chủ chốt. Công ty cung cấp dịch vụ đa đơn vị là người tiên phong cải tiến công nghệ trong các dịch vụ; những sự cải tiến như vậy thường quá sức so với khả năng của các nhà cung cấp dịch vụ cá thể.

Doanh nghiệp đa đơn vị cũng có thể có đủ khả năng thực hiện quảng cáo quy mô lớn tại địa phương và thậm chí cả quy mô quốc gia. Nó có được tính kinh tế theo phạm vi địa lý trong các hoạt động như marketing, quảng cáo và các dịch vụ hậu cần từ việc có một vài đơn vị con hoạt động trên những vùng địa lý cụ thể. Ví dụ như Wal Mart đã đặt những cửa hàng chiết khấu (giá rẻ - ND) của nó xung quanh các nhà kho lưu trữ khu vực cho phép công ty phân phối hàng hóa ổn định và với chi phí thấp so với những đại lý độc lập. Marriot sử dụng một hệ thống thu mua thực phẩm và phân phối chung để phục vụ nhiều khách sạn và cửa hàng cung cấp thực phẩm của nó. Những ví dụ tương tự như trên có rất nhiều.

Trong một vài ngành dịch vụ, tính kinh tế theo quy mô trong các đơn vị hoạt động độc lập có thể được tạo ra thông qua việc tăng cường sử dụng vốn. Tính kinh tế theo quy mô cũng đang được nâng cao nhờ sự tách biệt, ở một mức độ nào đó, giữa vị trí nơi thực hiện dịch vụ và vị trí của người mua. Sự phát triển của các dịch hậu cần hiệu quả và hệ thống viễn thông hiệu quả, kết hợp với việc đưa vào sử dụng công nghệ thông tin trong chuỗi giá trị và rất nhiều sản phẩm hữu hình có nghĩa là một vài chức năng dịch vụ có thể thực hiện ở một địa điểm cách xa vị trí người mua. Các chương trình chẩn đoán qua điện thoại có thể kiểm tra và đôi khi sửa chữa được sản phẩm. Các phương tiện liên lạc được cải tiến khiến việc xử lý dữ liệu từ xa, marketing qua điện thoại và các dịch vụ trả lời trở nên khả thi. Liên quan mật thiết với nó là sự tập trung hóa của những hoạt động đặc biệt nhạy cảm theo quy mô, phục vụ cho các khu vực, các quốc gia hoặc thậm chí cho cả nhu cầu trên khắp thế giới. Ví dụ như các phòng thí nghiệm phục vụ khám chữa bệnh thực hiện một số thí

nghiệm trong những đơn vị phân tán cục bộ, nhưng lại thực hiện những thí nghiệm khác đòi hỏi trang thiết bị đắt tiền hoặc đội ngũ nhân viên lành nghề trong các trung tâm cấp khu vực. Tất cả những nhân tố này đã dẫn đến sự chênh lệch ngày càng tăng về năng lực giữa các bộ phận cung cấp dịch vụ nội bộ tổ chức với những doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp.

Chúng ta cần phải bổ sung thêm hai lợi thế quan trọng cuối cùng của nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn hóa so với đơn vị cung cấp dịch vụ trong tổ chức là sự cạnh tranh và tính tập trung. Nhà cung cấp chuyên nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh để đạt được lợi thế đồng thời có các động cơ để tăng năng suất và nâng cao chất lượng. Bộ phận dịch vụ trong tổ chức không phải là bộ phận tạo doanh thu. Nó có thể và nên được đo sức với các nhà cung cấp bên ngoài, nhưng việc tạo ra các sức ép và động cơ cho sự cạnh tranh như bên ngoài là rất khó trong thực tiễn.

Các doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp thường có thể thuê và đào tạo nhân viên tốt hơn, sử dụng những phương pháp tốt hơn, dùng trang thiết bị tốt hơn và cung cấp dịch vụ rẻ hơn hoặc có chất lượng cao hơn. Doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp tập trung tất cả mối quan tâm của đội ngũ quản lý trong nó vào một hoạt động dịch vụ, điều thường nằm bên lề sự chú ý của các cấp quản lý trong một doanh nghiệp có thực hiện dịch vụ nội bộ; cũng như bị xem là một công việc "thấp kém" đối với nhân viên. Cùng lúc đó, một bộ phận cung cấp dịch vụ nội bộ phải đối mặt với một số khó khăn cố hữu. Có những rào cản trong việc điều chỉnh các thiết bị, chính sách và thủ tục trong các đơn vị cung cấp dịch vụ nội bộ cho phù hợp với những yêu cầu của một dịch vụ cụ thể. Các đơn vị cung cấp dịch vụ nội bộ được đặt ở những địa điểm đắt đỏ, phụ thuộc cơ cấu lương và các kế hoạch phúc lợi của công ty, trong một số trường hợp bị hạn chế sử dụng nhân công làm việc bán thời gian và chịu những quy định khác không thích hợp với chức năng dịch vụ được cung cấp. Ngược lại các nhà cung cấp dịch vụ độc lập lại điều chỉnh mọi khía cạnh trong chuỗi giá trị của nó phù hợp với một hoạt động dịch vụ nhất định.

Dưới sự cạnh tranh khốc liệt, nhiều doanh nghiệp thấy ngày càng khó khăn để biện minh cho sự phi hiệu quả của các bộ phận cung cấp dịch vụ trong tổ chức. Những dịch vụ được duy trì trong tổ chức ngày càng liên quan tới những công nghệ độc quyền, tới các dịch vụ chuyên môn hóa cao độ cho doanh nghiệp cụ thể và với những dịch vụ đòi hỏi sự phối hợp đặc biệt phức

tạp các hoạt động khác. Khi các doanh nghiệp dịch vụ chuyên môn hóa trở nên chuyên nghiệp hơn và liên lạc trở nên xảy ra ngày càng tức thời, những khó khăn khi giao dịch với một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài đã giảm và ngày càng nhiều doanh nghiệp nhận thấy lợi ích của việc hợp tác và phối hợp nhiều hơn với các nhà cung cấp bên ngoài.

Tính chu kỳ tăng lên trong nhiều ngành công nghiệp cũng đã đẩy nhanh sự tách biệt hóa. Tính chu kỳ này làm trầm trọng hơn sự phi hiệu quả của việc duy trì khả năng cung cấp dịch vụ nội bộ thường xuyên. Các doanh nghiệp đang chuyển hướng tới các công cy bảo dưỡng, các nhà tư vấn chuyên nghiệp, các công ty quan hệ công chúng và các doanh nghiệp dịch vụ bên ngoài, những người mà họ có thể gọi chỉ khi họ cần, biến một chi phí cố định thành một chi phí biến đổi.

SỰ TƯ NHÂN HÓA CÁC DỊCH VỤ CÔNG CỘNG

Một nguyên nhân cuối cùng giải thích cho sự phát triển của khu vực dịch vụ, mặc dù không phổ biến như 2 nguyên nhân trên, là xu hướng tư nhân hóa dịch vụ công cộng trong một vài quốc gia. Vì thế các dịch vụ thay đổi từ một chi phí trong các tổ chức chính phủ sang thu nhập trong khu vực dịch vụ tư nhân. Sự tư nhân hóa các dịch vụ công cộng cũng có thể được coi như là một dạng của sự tách biệt hóa. Từ góc độ này, chúng ta có thể thấy nhiều lực lượng đã được miêu tả ở trên phát huy tác động. Sự phi hiệu quả của các tổ chức công cộng được nhận thấy ở khắp nơi. Trong nhiều ngành dịch vụ, đã có một phong trào cho phép các công ty tư nhân được tham gia để tận dụng tính hiệu quả ngày càng tăng của doanh nghiệp tư nhân và những lợi ích từ sự cạnh tranh. Chủ nghĩa bảo thủ, với sự phát triển ở nhiều quốc gia trong thập kỷ qua, chính là chất xúc tác quan trọng. Một số ngành dịch vụ trong đó tư nhân hóa diễn ra phổ biến là xử lý rác thải, viễn thông, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và thậm chí là quản lý các nhà tù lẫn các phương tiện trừng phạt. Sự tư nhân hóa không chỉ cải thiện dịch vụ, giảm chi phí và nâng cao chất lượng mà còn khuyến khích quá trình quốc tế hóa. Trừ một vài ngoại lệ hiếm hoi, các tổ chức dịch vụ thuộc sở hữu của chính phủ không phải cạnh tranh toàn cầu [9].

9. Rất thú vị là tại Thụy Điển lại có nhiều nỗ lực để xuất khẩu "tính quan liêu", ví dụ như các hệ thống cấp chứng chỉ lái xe và các cơ sở quản lý về sức khỏe. Tuy nhiên, trong khi doanh thu ở nước ngoài đã xuất hiện thì hầu hết doanh thu này từ các quốc gia thuộc thế giới thứ ba và còn tương đối nhỏ bé.

CẠNH TRANH QUỐC TẾ TRONG CÁC NGÀNH DỊCH VỤ

Kết quả cuối cùng của tất cả những sự phát triển này là một khu vực dịch vụ rộng lớn và đang tăng trưởng nhanh ở hầu hết các quốc gia, một sự sinh sôi nảy nở của các loại hình dịch vụ mới và sự nổi lên của một loại hình công ty dịch vụ mới lớn hơn và phức tạp hơn. Công nghệ hiện đại và các kỹ thuật quản lý tiên tiến đang thẩm thấu vào các dịch vụ, với tốc độ được cho là nhanh hơn quá trình thẩm thấu vào ngành sản xuất trước đây. Không chỉ bộ mặt dịch vụ đã thay đổi rõ rệt trong nền kinh tế quốc gia mà những nền tảng cho một kỷ nguyên mới của cạnh tranh dịch vụ quốc tế đã được dựng nên.

Cạnh tranh quốc tế trong dịch vụ diễn ra dưới nhiều hình thức khác nhau. Để có thể hiểu được những hình thức này, chúng ta đúc rút từ những ý tưởng của Chương 2 về bản chất của chiến lược cạnh tranh quốc tế. Giống như một doanh nghiệp sản xuất, một doanh nghiệp dịch vụ cạnh tranh trên phạm vi quốc tế thông qua cách mà nó mở rộng các hoạt động trong khu vực hoặc trên khắp thế giới và phối hợp các hoạt động rải rác ở các quốc gia khác nhau. Do bản chất của hầu hết các dịch vụ, nhiều hoạt động trong chuỗi giá trị của một doanh nghiệp dịch vụ cần phải thực hiện tại địa điểm của người mua. Kết quả là doanh nghiệp thường thành lập các văn phòng hoặc các đơn vị tại mỗi quốc gia mà nó cung cấp dịch vụ. Ví dụ, các doanh nghiệp kế toán trong "Big Eight" (8 doanh nghiệp kế toán lớn –ND) có trụ sở tại Mỹ nhưng các văn phòng của họ được trải rộng khắp thế giới. Địa điểm của các hoạt động hỗ trợ ví dụ như phát triển công nghệ, đào tạo và thu mua thì có tính linh hoạt hơn. Nhiều hoạt động hỗ trợ thường được thực hiện tại chính quốc.

CÁC HÌNH THỨC CẠNH TRANH DỊCH VỤ QUỐC TẾ

Cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ diễn ra dưới một trong ba dạng thuần túy. Thường có thể thấy những sự kết hợp giữa hai hoặc đôi khi là cả ba dạng trong một ngành dịch vụ cụ thể [10].

10. Có nhiều phương pháp phân loại sự cạnh tranh dịch vụ quốc tế khác, ít nhiều có trùng lắp với cách phân loại của tôi, được đưa ra trong Riddle (1986), Sapir (1982), và Gray (1983) v.v....

1. Người mua cơ động di chuyển tới một quốc gia để tiêu dùng dịch vụ. Một giải pháp để giải quyết yêu cầu thực hiện một dịch vụ tại địa điểm của người mua là người mua đi đến địa điểm của nhà cung cấp dịch vụ. Đây là mô hình chiếm ưu thế hơn cả trong cạnh tranh quốc tế với nhiều hoạt động dịch vụ truyền thống cũng như với một vài dịch vụ mới hơn, trong đó có du lịch, giáo dục, chăm sóc sức khỏe, sửa chữa tàu thuyền, nghiệp vụ kho bãi hoặc phân phối cho một nhóm quốc gia, dịch vụ hàng không kết nối hành khách và chuyên chở hàng hóa, trụ sở khu vực cho các công ty [11] và trụ sở cho các tổ chức quốc tế. Một biến thể của dạng cạnh tranh dịch vụ quốc tế này là các tập đoàn đa quốc gia lựa chọn cung cấp các dịch vụ của toàn tập đoàn tại một trong những quốc gia mà họ hoạt động. Người mua sẽ di chuyển tới một nước nhất định để sử dụng một dịch vụ vì nó có đặc trưng khác biệt hoặc có chi phí rẻ hơn các dịch vụ có mặt tại nước họ hay nơi nào khác, ngay cả khi tính đến chi phí di chuyển tới quốc gia cung cấp dịch vụ.

2. Các doanh nghiệp từ một quốc gia cung cấp dịch vụ tại các quốc gia khác, sử dụng đội ngũ nhân viên và các phương tiện ở trong nước. Một vài dịch vụ có thể được thực hiện cho khách hàng nước ngoài bằng cách sử dụng nhân viên và các phương tiện nội địa; ví dụ như trong dịch vụ tư vấn quản lý và kiến trúc, các chuyên gia di chuyển tới địa điểm của khách hàng để thu thập thông tin và báo cáo các kết quả. Một ví dụ khác là trong ngành thiết kế xây dựng, các nhân viên chủ chốt làm việc trong nước và một nhóm chuyên gia được tạm thời cử ra nước ngoài để thu thập số liệu, làm việc với khách hàng hoặc giám sát thi công.

Hình thức này của cạnh tranh dịch vụ quốc tế phổ biến ở những ngành mà sự tiếp xúc với khách hàng thường xuyên là không bắt buộc, các dịch vụ được cung cấp trong một khoảng thời gian cố định hoặc những ngành mà người mua có thể giao tiếp với doanh nghiệp dịch vụ từ xa. Tái bảo hiểm là một ví dụ về một dịch vụ mà các hợp đồng được chấp thuận thực hiện qua điện thoại hoặc qua những người môi giới ở nước ngoài. Ví dụ,

11. Các công ty quốc tế thận trọng trong việc đặt nhà kho ở đâu, về doanh số các văn phòng dịch vụ, và các trụ sở cho toàn khu vực để phục vụ một nhóm các quốc gia. Ví dụ như Singapore chủ động cạnh tranh nhằm thu hút doanh thu từ khu vực và các trung tâm phân phối như vậy để phục vụ khu vực Đông Nam Á. Thụy Sĩ có một vị thế vững chắc trong các trụ sở của châu Âu, giống như Bỉ (Brussels).

Lloyds thực hiện hầu hết các hoạt động kinh doanh của nó ở nước ngoài mặc dù gần như tất cả các nhân viên và phương tiện của nó ở tại hoặc gần London. Những ví dụ khác của loại dịch vụ này là các dịch vụ kiểm định chuyên sâu, xử lý máy tính, cho thuê và quản lý tiền tệ.

3. Các doanh nghiệp của một quốc gia cung cấp dịch vụ ở các quốc gia khác sử dụng địa điểm sở tại, với nhân viên bản địa hoặc nhân viên nước ngoài sống lâu dài tại nước đó. Có thể mô hình thông dụng nhất của cạnh tranh dịch vụ quốc tế là hình thức các doanh nghiệp dịch vụ từ một quốc gia cung cấp dịch vụ tại các quốc gia khác thông qua một mạng lưới các cơ sở hoặc văn phòng ở nước ngoài. Thường là một số, nếu không nói là nhiều, hoạt động hỗ trợ được thực hiện tại chính quốc nhưng sự phân phối dịch vụ thực sự thì được thực hiện tại quốc gia của khách hàng, phản ánh nhu cầu duy trì sự tiếp xúc liên tục và gần gũi với khách hàng trong việc cung cấp dịch vụ cũng như tiết kiệm thời gian và chi phí di chuyển. Nhân viên từ chính quốc được cử đi để thiết lập văn phòng dịch vụ đặt tại nước ngoài nhưng nhân viên bản địa được thuê và đào tạo để giữ vai trò ngày càng lớn hơn qua thời gian. Hình thức này của cạnh tranh quốc tế chiếm ưu thế hơn cả trong dịch vụ kế toán, quảng cáo, khách sạn, bán thức ăn nhanh, cho thuê xe, cứu trợ tạm thời và các dịch vụ giặt ủi công nghiệp cũng như các dịch vụ truyền thống như vận tải biển và ngân hàng.

Hai hình thức đầu tiên của cạnh tranh dịch vụ quốc tế thường được xếp vào loại thương mại quốc tế. Hình thức thứ ba xếp vào loại đầu tư nước ngoài. Sự phân biệt giữa các hình thức thường là tương đối - dịch vụ kiểm định có thể được coi là một hình thức dịch vụ mà trong đó khách hàng tới doanh nghiệp dịch vụ với một mẫu để thử hay một hình thức dịch vụ cung cấp cho khách hàng ở nước ngoài sử dụng nhân viên các phương tiện trong nước.

Tuy nhiên, quan trọng hơn việc ranh giới giữa các hình thức cạnh tranh dịch vụ rất mờ nhạt là sự tồn tại các dạng lai tạp, kết hợp các hình thức, cả trong toàn bộ ngành dịch vụ và các công ty cụ thể. Ví dụ, trong dịch vụ kế toán, phần lớn các công việc tại nước ngoài được thực hiện bởi nhân viên trong nước, nhưng các chuyên gia lại được cử đi nước ngoài để giải quyết những vấn đề chuyên môn hoặc để giám sát những dự án phức tạp. Trong cùng ngành này, các đối thủ cạnh tranh có

thể sử dụng những hình thức kết hợp khác nhau. Chẳng hạn, trong dịch vụ tư vấn, các doanh nghiệp lớn thường có các văn phòng tại nước ngoài trong khi các doanh nghiệp nhỏ hơn và chuyên môn hóa hơn cử nhân viên ra nước ngoài để gặp gỡ khách hàng. Thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài gắn chặt vào nhau trong nhiều ngành dịch vụ, giống như thường thấy trong các ngành sản xuất.

Trong cạnh tranh quốc tế, các doanh nghiệp dịch vụ đôi khi cũng hình thành liên minh với những doanh nghiệp ở các nước khác. Các liên minh thường có hình thức một doanh nghiệp dịch vụ quốc tế liên kết với các doanh nghiệp tại địa phương nơi mà dịch vụ được cung cấp. Ví dụ trong xây dựng, các doanh nghiệp Mỹ như Bechtel và Fluor có thể làm tổng thầu dự án, thuê các doanh nghiệp Ý và Đức làm đối tác chịu trách nhiệm một số lĩnh vực chuyên môn nhất định, và sử dụng một doanh nghiệp Hàn Quốc hoặc Phillipines để cung cấp phần lớn nguồn lao động và giám sát bậc một. Trên thực tế, các hoạt động khác nhau trong chuỗi giá trị của ngành xây dựng thường được phân chia giữa các doanh nghiệp từ các quốc gia khác nhau tùy theo những lợi thế cạnh tranh của họ.

Các đối thủ cạnh tranh quốc tế cùng tồn tại với các đối thủ cạnh tranh bản địa trong hầu hết các ngành dịch vụ, với các doanh nghiệp bản địa thường chiếm phần lớn doanh thu của ngành. Vì thế, các hình thức bảo hộ khác nhau rất phổ biến trong các ngành dịch vụ. Những trở ngại đối với nhập khẩu bao gồm từ sự khác biệt trong đối xử (chẳng hạn như phải chịu những quy định khác nhau, yêu cầu dự trữ bắt buộc khác nhau đối với các ngân hàng) tạo ra lợi thế cho những doanh nghiệp trong nước so với các doanh nghiệp nước ngoài, cho tới cấm đoán thẳng thừng các doanh nghiệp nước ngoài trong một số ngành (ví dụ như doanh nghiệp nước ngoài không được phép tham gia vào một số dự án xây dựng của chính phủ Nhật Bản và chính phủ Mỹ). Các rào cản thương mại đã từng là một trong những lý do cho sự phổ biến của hình thức cạnh tranh dịch vụ quốc tế thứ ba.

Cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ thường tập trung trong một số phân đoạn nhất định, thường là những phân đoạn phục vụ cho dạng khách hàng giàu có hoặc khó tính, đòi hỏi những yêu cầu dịch vụ đặc biệt phức tạp hoặc những phân đoạn mà nhu cầu được đặc biệt quốc tế hóa. Ví dụ trong các

khách sạn, cạnh tranh quốc tế chủ yếu ở những phân đoạn ngành khách sạn xa xỉ và phục vụ các doanh nhân. Trong bảo hiểm, cạnh tranh quốc tế phổ biến trong bảo hiểm và tái bảo hiểm tài sản và tai nạn nghề nghiệp. Một cách tự nhiên, cạnh tranh quốc tế là phổ biến nhất trong những dịch vụ (và những phân đoạn dịch vụ) mà các doanh nghiệp toàn cầu chiếm được lợi thế lớn nhất hoặc phải đối mặt với ít sự phản kháng nhất từ các doanh nghiệp bản địa.

SỰ QUỐC TẾ HÓA CỦA CẠNH TRANH TRONG DỊCH VỤ

Quy mô và tầm quan trọng của cạnh tranh quốc tế trong các dịch vụ tiếp tục tăng lên. Được quản lý một cách chuyên nghiệp, các doanh nghiệp dịch vụ đa đơn vị đã và đang ngày càng nâng cao khả năng và tầm nhìn để tìm kiếm các hoạt động kinh doanh quốc tế. Được trang bị những hiểu biết về những thay đổi đang diễn ra trong các ngành dịch vụ và những hình thức cạnh tranh dịch vụ quốc tế, chúng ta đang ở một vị trí để hiểu được tại sao cạnh tranh quốc tế lại gia tăng.

Trong những thập kỷ qua, sự phát triển của cạnh tranh quốc tế trong các dịch vụ đã được thúc đẩy bởi một số động lực sau:

- *Sự giống nhau của nhu cầu dịch vụ*. Nhiều nhu cầu dịch vụ thì giống nhau trên hầu khắp thế giới, nếu không muốn nói là toàn bộ thế giới, trong những phân đoạn dịch vụ cụ thể. Ví dụ, một khách hàng ở bất kỳ quốc qia nào cũng muốn dịch vụ tương tự từ một tổ chức cứu trợ tạm thời, dù một số điều kiện hoặc quy định bản địa có sự khác biệt. Khi cạnh tranh trở nên toàn cầu hóa, đòi hỏi các doanh nghiệp từ nhiều quốc gia cũng phải có các dịch vụ kinh doanh phức tạp. Đặc tính của nhiều dịch vụ cũng cho phép chúng được gọt giũa để phù hợp với điều kiện tại từng quốc gia, với chi phí tương đối rẻ. Vì thế doanh nghiệp dịch vụ toàn cầu không ngán ngại các đối thủ cạnh tranh trong nước.

- *Khách hàng dịch vụ cơ động hơn và có nhiều thông tin hơn*. Sự dịch chuyển linh hoạt hơn của thông tin khắp thế giới, hoạt động chuyên chở nhanh, sự dễ dàng và phổ biến của du lịch quốc tế đang thúc đẩy khách hàng ngày xu hướng tìm kiếm những doanh nghiệp dịch vụ tốt nhất thế giới. Khách hàng với tầm nhìn quốc tế đang ngày càng mong muốn thuê những doanh nghiệp nước ngoài hàng đầu đang hoạt động tại quốc gia họ thay vì chỉ tin tưởng vào những doanh nghiệp trong nước.

Khách hàng cũng ở một vị thế tốt hơn để biết nơi nào có những dịch vụ tốt nhất. Việc nới lỏng các rào cản ngoại hối khiến cho việc thanh toán các dịch vụ ở một nước khác cũng trở nên dễ dàng hơn.

- *Sự gia tăng tính kinh tế theo quy mô và theo phạm vi địa lý*. Chính những lợi thế đã dẫn đến sự nổi lên của các doanh nghiệp dịch vụ đa đơn vị bản địa và cũng đã khuyến khích việc thành lập các văn phòng, các chi nhánh trên phạm vi quốc tế. Tính kinh tế theo quy mô cho phép doanh nghiệp dịch vụ toàn cầu có thể chia sẻ chi phí phát triển công nghệ, xây dựng cơ sở vật chất và những hoạt động khác trên doanh thu toàn cầu, cũng như cho phép quyền mặc cả lớn hơn khi mua đầu vào. Doanh nghiệp toàn cầu cũng chiếm được các lợi thế khác. Nó có thể phục vụ khách hàng đa quốc gia ở bất cứ đâu, tạo sự khác biệt giữa chính nó với các doanh nghiệp cạnh tranh bản địa. Uy tín của thương hiệu toàn cầu có thể được tạo dựng làm lu mờ thương hiệu của các doanh nghiệp bản địa. Đội ngũ nhân viên và các phương tiện chuyên dụng có thể được tận dụng tốt hơn bằng cách sử dụng họ ở bất kỳ nơi nào cần, thường là để bổ trợ cho các hoạt động tại quốc gia sở tại.

- *Sự cơ động tăng cao hơn của đội ngũ nhân viên dịch vụ*. Khả năng để gặt hái được tính kinh tế theo quy mô đã và đang gia tăng do đội ngũ nhân viên của các doanh nghiệp dịch vụ giờ đây có khả năng di chuyển ra nước ngoài để cung cấp dịch vụ, miễn là khoảng thời gian cần thiết để tiếp xúc với khách hàng tương đối ngắn.

- *Khả năng giao tiếp với khách hàng ở xa lớn hơn*. Thông qua điện thoại, các phương tiện liên lạc dữ liệu trực tuyến, chuyển phát nhanh cùng nhiều phương tiện khác, liên lạc và làm việc với khách hàng dịch vụ ngày càng khả thi và dễ dàng mặc dù họ ở nước ngoài. Ví dụ, điều này cũng đúng trong dịch vụ xử lý máy tính và các dịch vụ kiểm định. Sự tự động hóa của các chức năng dịch vụ làm giảm đi tỷ trọng lao động trên một đơn vị dịch vụ, do đó hạ thấp nhu cầu phải di chuyển và cũng khiến cho sự tương tác với khách hàng ở xa trở nên khả thi hơn.

- *Sự chênh lệch lớn tiếp diễn giữa các quốc gia về chi phí, chất lượng và các loại dịch vụ hiện có từ các doanh nghiệp trong nước*. Những khác biệt lớn vẫn tồn tại trong chất lượng và chi phí của các dịch vụ hiện có trong các quốc gia khác nhau. Thậm

chí còn quan trọng hơn, sự phát triển của khu vực dịch vụ thì rất khác biệt giữa các quốc gia khác nhau, sự khác biệt này trên nhiều phương diện còn lớn hơn nhiều so với những khác biệt về sự phát triển trong các ngành chế tạo. Sự phát triển của các doanh nghiệp dịch vụ lớn, đa đơn vị chủ yếu diễn ra ở các quốc gia như Mỹ và Anh hơn là ở hầu hết các quốc gia khác. Sự khác biệt này tạo ra động cơ cho khách hàng di chuyển để nhận được những dịch vụ ở địa điểm tốt nhất và cho các doanh nghiệp dịch vụ tiên tiến cố gắng phục vụ những khách hàng nước ngoài. Ví dụ, những doanh nghiệp cứu trợ tạm thời lớn ban đầu phát triển ở Mỹ, tạo cho các doanh nghiệp Mỹ như Kelly Services và Manpower một sự khởi đầu trong việc tiến hành hoạt động ở nước ngoài.

Những động lực này đã tạo ra sự quốc tế hóa ngày càng tăng của các dịch vụ, bất chấp những rào cản thương mại tương đối lớn hiện có trong nhiều ngành dịch vụ. Đã có một số cuộc vận động hướng tới các hiệp định quốc tế để giảm bớt các rào cản thương mại dịch vụ, và đây là nội dung quan trọng tại chương trình nghị sự trong vòng đàm phán Uruguay của GATT. Dù tốc độ tiến triển thấp nhưng có thể khá chắc chắn rằng các động cơ thúc đẩy cạnh tranh dịch vụ quốc tế sẽ còn tiếp diễn.

MỐI QUAN HỆ GIỮA DỊCH VỤ VÀ SẢN XUẤT

Như thảo luận ở phần trước cho thấy, có một mối quan hệ chặt chẽ giữa các ngành dịch vụ và các ngành sản xuất. Mối quan hệ này đã nhận được sự chú ý lớn hơn trong những năm gần đây khi một số quốc gia phải đối mặt với những khó khăn cạnh tranh trong các ngành sản xuất; trong lúc các ngành dịch vụ tăng trưởng tới một tỷ trọng đáng kể trong nền kinh tế các quốc gia. Mối quan hệ giữa sản xuất-dịch vụ trở nên một phần quan trọng của luận cứ cho rằng một quốc gia không thể từ bỏ vị thế cạnh tranh quốc tế của nó trong lĩnh vực sản xuất. Nếu ngành dịch vụ và sản xuất được kết nối với nhau, một quốc gia không thể mong đợi khu vực dịch vụ của nó có thể thay thế sự giảm sút khối lượng hàng chế tạo xuất khẩu. Điều không mấy rõ ràng trong tranh cãi này là bản chất của mối quan hệ giữa sản xuất - dịch vụ.

Sự liên kết giữa sản xuất và dịch vụ quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các ngành dịch vụ (và các ngành

sản xuất). Không chỉ có một hình thức liên kết mà là ba dạng khác biệt rõ rệt tác động đến các ngành dịch vụ khác nhau.

Mối quan hệ người mua/nhà cung cấp. Hình thức liên kết đầu tiên đã được bàn đến rộng rãi là sự liên kết giữa một dịch vụ và chuỗi giá trị của người mua. Như chúng ta đã thấy, nhiều ngành dịch vụ đã được tạo ra thông qua sự tách biệt của các hoạt động dịch vụ khỏi các doanh nghiệp sản xuất (và dịch vụ). Điều này có hai ngụ ý. Một là nếu không có các doanh nghiệp sản xuất trong nước, cầu về các dịch vụ sẽ bị giới hạn. Dù các doanh nghiệp dịch vụ cũng mua các dịch vụ nhưng nhiều ngành dịch vụ lại phụ thuộc vào các doanh nghiệp sản xuất một phần đáng kể về doanh số.

Ngụ ý thứ hai là cấu trúc của khu vực sản xuất trong một quốc gia có thể tác động mạnh mẽ đến các hình thức và khối lượng các dịch vụ cũng như độ phức tạp của các dịch vụ này. Ví dụ, không có các doanh nghiệp sản xuất tiên tiến và tư tưởng tiến bộ thì rất khó để những công ty phần mềm cao cấp hoặc những doanh nghiệp tư vấn chuyên môn được thành lập.

Các dịch vụ gắn chặt với việc tiêu thụ hàng hóa. Hình thức liên kết thứ hai giữa sản xuất và dịch vụ xuất hiện khi việc tiêu thụ hàng hóa tạo ra cầu về các dịch vụ hỗ trợ. Ví dụ, việc bán máy vi tính có thể dẫn đến cầu về các dịch vụ lập trình cho khách hàng, các dịch vụ liên kết dữ liệu và các dịch vụ đào tạo. Việc bán một số thiết bị (ví dụ như thang máy) dẫn đến nhu cầu bảo dưỡng liên tục. Một ví dụ thậm chí còn dễ hiểu hơn là mối quan hệ giữa việc xuất khẩu hàng hóa từ một quốc gia và doanh thu của hoạt động bảo hiểm, của các dịch vụ tài trợ thương mại và của các dịch vụ vận tải.

Sự thành công trên phạm vi quốc tế của các doanh nghiệp trong một quốc gia về hàng hóa chế tạo có thể giúp các doanh nghiệp dịch vụ của quốc gia đó bán dịch vụ ra nước ngoài, như tôi đã trình bày ở Chương 3. Những dịch vụ được cung cấp bởi các doanh nghiệp của cùng một quốc gia có thể có chi phí thấp hơn bởi vì doanh nghiệp dịch vụ đã quen thuộc hoặc đã có kinh nghiệm với những hàng hóa chế tạo cụ thể đó. Các doanh nghiệp sản xuất có thể đóng góp vào nhận thức này bằng việc chủ động giới thiệu những nhà cung cấp dịch vụ từ chính quốc.

Hàng hóa chế tạo gắn chặt với việc tiêu thụ các dịch vụ. Hình thức liên kết thứ ba giữa sản xuất và dịch vụ ngược với hình thức trước. Việc tiêu thụ một số dịch vụ, như thiết kế xây

dựng và tư vấn quản lý, có thể dẫn đến nhu cầu về trang thiết bị và những hàng hóa hỗ trợ khác. Những nhà cung cấp dịch vụ quốc tế từ một quốc gia có thể vì thế mà thúc đẩy việc bán hàng hóa từ quốc gia đó. Điều này từ lâu tồn tại trong dịch vụ thiết kế và xây dựng đại công trình, nơi mà sự thành công ở nước ngoài của các công ty thiết kế và xây dựng Mỹ hàng đầu đóng vai trò quan trọng đối với doanh thu ở nước ngoài của các sản phẩm khác nhau như: máy kéo Caterpillar, hệ thống sưởi ấm, thông hơi và điều hòa nhiệt độ Carrier, York và Trane, thiết bị điện của GE và Westinghouse. Những nhà tư vấn thiết kế Thụy Điển cũng giúp đưa các sản phẩm Thụy Điển vào việc xây dựng những dự án như cảng biển, tháp nước, các phương tiện dự trữ dầu ngầm dưới đất, những lĩnh vực kỹ thuật mà Thụy Điển có thế mạnh [12]

Các liên kết sản xuất - dịch vụ khác biệt với nhau về cường độ và sự lâu dài. Mối quan hệ người mua/người bán là một mối quan hệ thiết yếu trong khi hai mối liên hệ còn lại thay đổi tầm quan trọng cũng như sự bền vững qua thời gian theo từng ngành dịch vụ. Sự liên kết là vững chắc nhất khi có mối quan hệ kỹ thuật giữa một hàng hóa chế tạo và các dịch vụ hỗ trợ, hoặc có sự thuận lợi khi cùng mua cả hai.

Sự gắn kết giữa hàng hóa và dịch vụ thường mạnh mẽ nhất ở giai đoạn đầu phát triển của ngành sản xuất và các dịch vụ có liên quan. Ví dụ, xuất khẩu máy vi tính của Mỹ ở thời kỳ đầu có tác động lôi kéo mạnh mẽ những dịch vụ liên quan hơn là xuất khẩu máy vi tính sau này. Đầu tiên, các doanh nghiệp dịch vụ của Mỹ có những lợi thế là kinh nghiệm làm việc với trang thiết bị của Mỹ so với những đối thủ nước ngoài. Tuy nhiên, lợi thế này giảm dần theo thời gian khi khả năng tương thích với phần cứng IBM và DEC trở nên dễ dàng hơn đối với đối thủ nước ngoài.

Khi người mua trở nên ngày càng am hiểu và khó tính hơn, họ có khuynh hướng nhận ra rằng các nhà cung cấp dịch vụ từ một quốc gia có thể có một vài lợi thế trong việc phục vụ hàng hóa từ quốc gia đó, trừ phi sản phẩm đó phức tạp và mối liên kết kỹ thuật giữa hàng hóa và dịch vụ là rất vững chắc. Tuy nhiên, lợi thế của người đi đầu thường được tạo ra bởi sự liên kết giữa sản xuất và dịch vụ, điều vẫn tiếp tục tồn tại đối với

12. Xem Solvell (1979).

một số dịch vụ sau khi sự liên kết này mất dần. Ví dụ, nước Anh có được vị thế quốc tế vững chắc trong nhiều dịch vụ có liên quan tới thương mại do sự thống trị trước đây của nó với tư cách là một cường quốc thương mại. Cơ sở vật chất tại nước ngoài và quyền kinh doanh nhãn hàng hóa phát triển thông qua quá trình này đã chứng tỏ là một lợi thế cạnh tranh khá lâu bền đối với một số nhà cung cấp dịch vụ Anh.

LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA TRONG CÁC DỊCH VỤ

Các quốc gia thể hiện nhiều hình mẫu khác nhau về lợi thế cạnh tranh trong các dịch vụ y như trong hàng hóa chế tạo. Bảng 6-2 dùng những thông tin sẵn có nhất để thể hiện những hình mẫu về khả năng dẫn đầu quốc tế giữa các quốc gia, mà chúng ta đã nghiên cứu trong những ngành dịch vụ, cho thấy sự cạnh tranh quốc tế đáng kể. Số liệu về cạnh tranh quốc tế trong các dịch vụ rất không hoàn hảo [13]. Bảng 6-2 tập hợp số liệu từ nhiều nguồn, bao gồm số liệu thống kê chính phủ, danh mục các công ty, những bài báo đã xuất bản, những cuộc phỏng vấn tại cơ sở và đánh giá của các tổ nghiên cứu quốc gia. Nó có thể được diễn giải như một sê ri các ước lượng dựa trên thông tin đầy đủ. Một số sai sót và thiếu sót có thể vẫn còn tồn tại.

Mỹ, Anh và Thụy Sĩ là những quốc gia có nhiều ngành dịch vụ đạt vị trí quốc tế nhất; vị trí này vẫn giữ nguyên kể cả khi tất cả các quốc gia đều được tính đến, không chỉ những quốc gia được đề cập ở đây. Ngược lại, những quốc gia có thế lực như Đức, Nhật Bản và Ý chỉ có vị thế quốc tế trong một số ít những ngành dịch vụ mặc dù khu vực dịch vụ trong nước của họ rất rộng lớn và đang phát triển.

Những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia trong lĩnh vực sản xuất cũng được áp dụng đối với các ngành dịch

13. Những nguồn tài liệu từ chính phủ được tổng hợp ở mức độ cao, kết hợp nhiều ngành dịch vụ với nhau trong mỗi loại. Dữ liệu về thương mại dịch vụ cũng thường bao gồm lệ phí cấp phép, lợi nhuận hồi hương, và các dòng tài chính khác thường ít liên quan đến các dịch vụ. Dữ liệu về đầu tư quốc tế trong các ngành dịch vụ về cơ bản còn rất ít.

NGÀNH	Đan Mạch	Đức	Ý	Nhật Bản	Hàn Quốc	Singapore	Thụy Điển	Thụy Sỹ	Anh	Mỹ
THỰC PHẨM										
Thức ăn nhanh										XX
Dịch vụ ăn uống/bán thức ăn										X
DỊCH VỤ BÁN LẺ										
Cửa hàng tiện ích										X
Cửa hàng chuyên dụng			X						XX	
GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO										
Giáo dục phổ thông và đại học		X						X	X	XX
Giáo dục trên đại học										XX
Đào tạo trong doanh nghiệp										XX
GIẢI TRÍ										
Giải trí									X	XX
Đấu giá									XX	
Y TẾ										
Dịch vụ chăm sóc sức khỏe								X	X	XX
Quản lý bệnh viện										XX
DỊCH VỤ LIÊN QUAN ĐẾN DU LỊCH [1]										
Khách sạn				X					X	XX
Cho thuê xe hơi										XX
Hàng không		X				X		X	X	X
NGÀNH KINH DOANH CƠ BẢN										
Kế toán									X	XX
Dịch vụ pháp luật									X	XX
Quảng cáo									XX	XX
Quan hệ công chúng									X	X
Tư vấn quản lý		X						X	X	XX
Cơ khí/kiến trúc [2]	X	X	X	X	X		X		X	XX
Xây dựng			X		X			X	X	XX
Nghiên cứu hợp đồng									X	X
Dịch vụ thiết kế										
Cứu trợ tạm thời								X		XX
Công nghiệp giặt ủi/Cung cấp quần áo									X	XX
Công nghiệp làm sạch (Tiện nghi/Dụng cụ/Công cụ)							X			X
Dịch vụ bảo vệ							X	X	X	X

NGÀNH	Đan Mạch / Đức	Ý / Nhật Bản	Hàn Quốc / Singapore	Thụy Điển / Thụy Sỹ	Anh	Mỹ
Dịch vụ bảo dưỡng nhà ở			X		X	X
Bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị			X			
Quản lý và xử lý rác thải						XX
THƯƠNG MẠI		X		XX	XX	XX
TÀI CHÍNH						
Thẻ tín dụng						XX
Tài chính khách hàng						XX
Báo cáo tín dụng						XX
Nghiệp vụ ngân hàng buôn bán/đầu tư					X	XX
Ngân hàng thương mại		X		XX	X	XX
Cho thuê					X	XX
Quản lý tiền	XX			XX	XX	XX
Tái bảo hiểm		X		X	XX	
THÔNG TIN						
Xử lý thông tin						
Phần mềm khách hàng [3]						
Thông tin/số liệu						
VẬN TẢI						
Vận chuyển hàng hóa bằng máy bay	X					X
Vận chuyển hành khách bằng máy bay	X		X	X	X	
Tàu biển	X	X		X		
Dịch vụ cảng biển	X		X			
Sửa chữa tàu			X			
Quản lý hậu cần				X		
Các trung tâm dịch vụ vận tải					X	X

XX = Vị trí dẫn đầu.
X = Có vị trí.
1. Không bao gồm du lịch nước ngoài.
2. Vị trí quốc gia trong ngành kỹ thuật thường nằm ở những loại dự án khác nhau.
3. Pháp cũng có vị thế đáng kể trong ngành phần mềm tùy biến theo nhu cầu khách hàng.

Nguồn: Ước lượng của tác giả dựa trên phỏng vấn tại hiện trường, nghiên cứu tình huống và tổng hợp các nguồn thông tin xuất bản.

Bảng 6-2: Hình mẫu ước lượng của lợi thế cạnh tranh trong các ngành dịch vụ quốc tế.

vụ[14]. Mục đích của tôi ở đây không phải là để lặp lại những thảo luận của các chương trước mà là để nhấn mạnh những đặc trưng quốc gia nổi bật đối với dịch vụ. Quan trọng hơn, tôi sẽ sử dụng lý thuyết này để phân tích 2 ngành dịch vụ cụ thể.

CÁC ĐIỀU KIỆN VỀ YẾU TỐ SẢN XUẤT

Vai trò của các điều kiện về yếu tố sản xuất trong cạnh tranh dịch vụ phụ thuộc vào hình thức của cạnh tranh quốc tế trong ngành dịch vụ cụ thể. Trong những dịch vụ mà người mua được thu hút đến một quốc gia (Dạng 1), các điều kiện về yếu tố sản xuất thường đóng vai trò quan trọng đối với thành công. Ví dụ, du lịch phụ thuộc rất lớn vào khí hậu và địa lý, và các dịch vụ giáo dục và sức khỏe phụ thuộc vào sự đào tạo và kỹ năng của đội ngũ nhân viên bản địa. Các dịch vụ được phân phối chủ yếu bởi những phương tiện và đội ngũ nhân viên trong nước (Dạng 2) rõ ràng cũng nhạy cảm với những điều kiện yếu tố sản xuất nội địa.

Tuy nhiên, trong những dịch vụ được phân phối thông qua một mạng lưới cơ sở ở nước ngoài (Dạng 3), những nhân tố quyết định của lợi thế cạnh tranh quốc gia, bên cạnh những điều kiện yếu tố sản xuất, thường mang tính chất quyết định. Trong dạng cạnh tranh dịch vụ này, hầu hết đội ngũ nhân viên được thuê ngụ tại các quốc gia nơi mà dịch vụ được phân phối tới. Sự thành công ở đây phụ thuộc nhiều hơn vào kỹ thuật, công nghệ và những đặc trưng dịch vụ đã được phát triển tại chính quốc. Những điều kiện về cầu và những ngành hỗ trợ có liên quan tỏ ra là những nhân tố quyết định trong nhiều ngành dịch vụ như thế này.

Vị trí địa lý đóng một vai trò quan trọng trong một số ngành dịch vụ. Thế mạnh của Singapore trong ngành sửa chữa tàu biển được hưởng lợi từ vị trí địa lý của nó nằm trên những đường vận tải biển quan trọng giữa Trung Đông và Nhật Bản. Vị trí của Thụy Sĩ trên những tuyến thương mại của châu Âu đóng góp một phần trong sự thành công của quốc gia này trong nhiều ngành dịch vụ liên quan đến thương mại. Tương tự như vị trí địa lý của một quốc gia là múi giờ của quốc gia đó. Vị trí của

14. Có tương đối ít các tác phẩm lý thuyết và thực chứng về lợi thế cạnh tranh trong các ngành dịch vụ. Hầu hết các tác giả cho rằng lý thuyết thương mại thông thường cũng có thể áp dụng được cho các dịch vụ: xem Sapir (1982) và Katouzian (1970). Một số tác giả như Sampson và Snape (1985) chỉ ra rằng sự cơ động của các nhân tố sản xuất và người mua, vốn phổ biến trong các dịch vụ, làm tình hình thêm phức tạp. Những nỗ lực để áp dụng lý thuyết thương mại thông thường và trong các dịch vụ mới chỉ bắt đầu, nhưng những vấn đề mà tôi đã chỉ ra trong Chương 1 vẫn còn tồn tại.

London như là một trung tâm tài chính và thương mại được trợ giúp bởi vị trí của nó nằm giữa châu Mỹ và châu Á, có nghĩa là các nhân viên làm việc tại London có thể liên lạc với cả hai khu vực trên suốt cả ngày làm việc bình thường.

Nói chung, chi phí nhân công không có chuyên môn và bán chuyên môn trong nước không phải là một nguồn lợi thế cạnh tranh đáng kể trong hầu hết các ngành dịch vụ. Những dịch vụ sử dụng nhiều lao động thường được thực hiện thông qua những cơ sở ở những quốc gia khác. Tuy nhiên, trong một vài ngành, đặc biệt là các dịch vụ xây dựng, có một lượng lớn nhân công xuất khẩu từ những quốc gia có lương thấp. Đây là một nguyên nhân giải thích tại sao các doanh nghiệp xây dựng của Hàn Quốc trở nên thành công trên phạm vị quốc tế trong một số phân đoạn thị trường.

Trong khi lao động kém chuyên môn thường không quan trọng lắm thì nguồn chuyên gia và nhân viên kỹ thuật có tay nghề điêu luyện và chuyên nghiệp của một quốc gia lại thường có ý nghĩa sống còn đối với cạnh tranh dịch vụ quốc tế. Đặc biệt, các dịch vụ kinh doanh đòi hỏi rất cao về những nhân viên đã qua đào tạo trong ngành quản lý, thiết kế hoặc các lĩnh vực khoa học.

Sự phức tạp và chuyên môn hóa ngày càng tăng của rất nhiều ngành dịch vụ cho thấy rằng những cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất tiên tiến đang trở nên hết sức cần thiết đối với cạnh tranh dịch vụ. Ví dụ, tại Mỹ, các ngành có thế mạnh như kế toán quốc tế, tư vấn quản lý và quảng cáo phát triển dựa trên một số lượng lớn các nhà quản trị kinh doanh có bằng MBA. Chỉ một số ít nước khác có một lượng lớn những người đã tốt nghiệp sau đại học về kinh doanh. Mỹ cũng có những trường học chuyên về khách sạn và đào tạo rất nhiều nhà lập trình máy tính. Nghiên cứu trong những lĩnh vực liên quan đến sức khỏe giúp ích nhiều cho những dịch vụ y tế. Tại Anh có rất nhiều kỹ sư và đội ngũ công nhân lành nghề khác được đào tạo tốt với chi phí tương đối rẻ, một nguyên nhân quan trọng giải thích tại sao nước Anh lại mạnh về các dịch vụ thiết kế công trình, tư vấn và các dịch vụ nghiên cứu hợp đồng cho khách hàng nước ngoài.

Ngôn ngữ của một quốc gia và các kỹ năng ngôn ngữ của công dân nước đó có thể đóng một vai trò quan trọng trong nhiều ngành dịch vụ. Nhiều dịch vụ đòi hỏi phải liên lạc rất nhiều với người mua, nếu như không kể tới nhu cầu liên lạc giữa các cơ sở

khác nhau của doanh nghiệp. Tiếng Anh dùng như ngôn ngữ bản địa là một lợi ích đáng kể đối với các doanh nghiệp dịch vụ, bởi vì tiếng Anh được sử dụng ở nhiều khu vực trên thế giới và là ngôn ngữ thứ hai ở hầu hết các nước còn lại. Việc người Thụy Sĩ nói lưu loát nhiều ngôn ngữ, như tôi đã trình bày, là một trong những nguyên nhân tại sao Thụy Sĩ lại xếp hạng cùng với Mỹ và Anh như là một đối thủ cạnh tranh dịch vụ quốc tế quan trọng. Sự nổi lên của Singapore như là một trung tâm phát triển dịch vụ cũng phản ánh một phần dân cư nói tiếng Anh của quốc gia này.

Cũng rất quan trọng trong nhiều dịch vụ là khả năng giao tiếp dễ dàng với nhiều nền văn hóa khác. Đây là một lợi thế khác của Thụy Sĩ. Người Thụy Sĩ không chỉ có các kỹ năng về ngôn ngữ mà sự hiểu biết sâu của họ với nhiều nền văn hóa khác nhau cũng như sự trung lập của Thụy Sĩ mang lại những lợi thế trong các mối quan hệ với khách hàng. Cũng có chung một số lợi thế giống như của Thụy Sĩ, nhưng người Thụy Điển không được thành công như vậy do họ có ít ngành dịch vụ hơn, do sự can thiệp chặt chẽ của chính phủ trong việc cung cấp dịch vụ (các điều kiện cầu) và một môi trường nghèo nàn để khởi nghiệp (chiến lược công ty, cấu trúc và sự cạnh tranh nội địa) và những nguyên nhân khác nữa.

Sự thiếu hụt lao động hoặc lao động đắt đỏ là một sự kích thích cho tự động hóa và nâng cao chất lượng các ngành dịch vụ, cũng giống như trong sản xuất. Nhiều ngành dịch vụ đang được cách mạng hóa bởi công nghệ mới, nhiều trong số đó liên quan đến các hệ thống thông tin. Công nghệ này làm giảm thành phần lao động trong các dịch vụ và giúp cho đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ nâng cao hiệu quả hoạt động. Lương cao tại một quốc gia thúc đẩy các doanh nghiệp dịch vụ sử dụng những phương pháp hiện đại. Đây đã là một lợi thế ban đầu đối với Mỹ và hiện giờ vẫn đúng trong nhiều ngành dịch vụ của Mỹ, trong đó các doanh nghiệp đã đưa công nghệ mới vào để đương đầu với chi phí cao của đáp ứng nhu cầu dịch vụ và giữ chân nhân viên trong lĩnh vực này.

Tuy nhiên, một lượng lớn những người mới tham gia vào lực lượng lao động trong thập kỷ trước dường như trở thành một trong những nguyên nhân quan trọng lý giải tại sao các doanh nghiệp Mỹ đánh mất động lực tương đối so với các doanh nghiệp nước ngoài trong một số ngành dịch vụ. Ví dụ, tại Thụy Điển, nhân công dịch vụ được trả lương xấp xỉ nhân công trong ngành

sản xuất và các mức lương bình quân khá cao. Các doanh nghiệp trong những ngành dịch vụ tự động hóa vượt lên rất xa so với các doanh nghiệp Mỹ và Vương quốc Anh. Những trạm xăng hoàn toàn tự động, không dùng nhân viên, rất phổ biến tại Thụy Điển. Vai trò quá lớn của chính phủ trong các ngành dịch vụ tại các quốc gia như Thụy Điển và Đức (xem phía dưới) từ lâu đã làm xói mòn động lực để chuyển những lợi thế này thành vị thế trên trường quốc tế.

NHỮNG ĐIỀU KIỆN CẦU

Những điều kiện cầu có thể là nhân tố quyết định có tác động mạnh mẽ nhất tới lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các dịch vụ ngày nay, giống như vai trò của chúng đối với hàng hóa tiêu dùng từ những năm 1950 và đầu những năm 1960. Khu vực dịch vụ đang trong một thời kỳ phát triển nhanh. Nhiều ngành dịch vụ mới đang được tạo ra và những ngành dịch vụ đã hình thành đang được cơ cấu lại và cách mạng hóa. Những điều kiện cầu đang điều khiển quá trình này. Những lợi thế của người đi đầu đã từng rất quan trọng đối với lợi thế quốc gia trong nhiều ngành dịch vụ truyền thống. Những thay đổi và tái cơ cấu trong các ngành dịch vụ hiện nay đã nâng tầm quan trọng của chúng lên một lần nữa.

Cấu thành của cầu. Một số quốc gia có những cái nôi của nhiều dịch vụ quốc tế hơn các quốc gia khác do cấu thành của cầu trong nước. Kết cấu phân đoạn của cầu dịch vụ có một ảnh hưởng nổi bật. Một quốc gia sẽ có lợi nếu cầu trong nước của nó hướng tới sự đa dạng dịch vụ hoặc có các phương thức tiếp cận dịch vụ mà các nước khác cũng có nhu cầu. Ví dụ, việc một lượng lớn doanh nhân di chuyển trong biên giới trải rộng của Mỹ giúp cho các chuỗi khách sạn của Mỹ học được cách phục vụ cho phân đoạn thị trường toàn cầu này. Các chuỗi khách sạn này của Mỹ vì thế đã trở thành những doanh nghiệp dẫn đầu thế giới.

Trường hợp này cũng minh họa một luận điểm tổng quát hơn. Hầu hết các ngành dịch vụ đòi hỏi các doanh nghiệp phải đặt cơ sở hoặc chi nhánh gần người mua. Việc khai thác thị trường một quốc gia vì thế đòi hỏi nhiều chi nhánh khác nhau. Khi một quốc gia có dân số phân bố rải rác, các doanh nghiệp thu được kinh nghiệm trong việc quản lý những mạng lưới đa đơn vị rải rác trong chính đất nước họ. Việc mở thêm các cơ sở

ở nước ngoài là tương đối đơn giản so với các doanh nghiệp chỉ có ít chi nhánh trên đất nước họ.

Chẳng hạn, trong những ngành dịch vụ như khách sạn, cho thuê xe hơi, giặt ủi công nghiệp và những ngành khác, các doanh nghiệp Mỹ đã phát triển những mạng lưới rộng khắp trong nước bao gồm hàng tá, nếu không muốn nói là hàng trăm cơ sở hoặc địa điểm kinh doanh. Một khi họ có được kinh nghiệm điều hành một mạng lưới các địa điểm ở Mỹ, bước tiếp theo trong nhiều bước là thành lập các mạng lưới ở nước khác. Với trường hợp nước Anh, những thuộc địa trước kia cũng có một vai trò tương tự.

Nếu một phân đoạn thị trường lớn trong nước của một dịch vụ cụ thể là một phân đoạn nhỏ ở những nơi khác thì các doanh nghiệp của một quốc gia sẽ thường thành công trên phạm vi quốc tế do sự có chú ý lớn hơn tới phân đoạn này và sự cải tiến nhanh hơn. Một ví dụ tốt là về các doanh nghiệp xây dựng của Ý. Địa thế có nhiều đồi núi của Ý tạo ra nhu cầu đào nhiều đường hầm và bắc nhiều cầu trong xây dựng đường sá. Các nhà thầu Ý có kỹ năng cao trong lĩnh vực này và khá thành công trong những dự án ở nước ngoài mang đặc trưng này. Ở Phần Lan và Thụy Điển, khu vực sản phẩm lâm nghiệp nằm trong số những khu vực quan trọng nhất của nền kinh tế. Các dịch vụ tư vấn liên quan tới quản lý rừng và hoạt động trồng cây lấy bột và làm giấy là những khu vực họ có thế mạnh quốc tế.

Kết cấu phân đoạn của cầu trong nước có một tác động khác, ít trực tiếp hơn lên sự thành công về dịch vụ quốc tế. Đưa ra một nghịch lý là một cách tốt để mở đầu cho lập luận. Nhiều khách du lịch quốc tế sẽ đồng ý rằng trình độ dịch vụ cá nhân tại Mỹ và Anh là thấp nhất trong số các quốc gia tiên tiến, chắc chắn rằng thấp hơn nhiều so với trình độ của Đức, Thụy Sĩ và Nhật Bản. Thế nhưng tại sao các doanh nghiệp Mỹ và Anh lại có thế mạnh trên trị trường quốc tế trong nhiều dịch vụ, mặc dù là những dịch vụ có đôi chút khác biệt?

Một nguyên nhân quan trọng cho sự không nhất quán này nằm trong khái niệm về dịch vụ ở những quốc gia khác nhau[15]. Ở Mỹ, dịch vụ tự phục vụ, luân chuyển nhanh, sự thu hút cá nhân ở mức độ tương đối thấp và luân chuyển thường xuyên của

15. Để xem liệt kê tài liệu về việc những sự khác biệt xã hội có thể có liên quan đến các dịch vụ, xem Riddle (1986).

đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ là phù hợp với phong cách sống của Mỹ và cấu trúc xã hội không tuân theo các nghi thức. Dù vậy, những đặc trưng về cầu này khiến cho các dịch vụ dễ hệ thống hóa, tiêu chuẩn hóa và làm thương hiệu (branding) hơn là khi các dịch vụ đòi hỏi sự chú ý cá nhân ở mức độ cao hơn, phân phối dịch vụ không cần thực hiện nhanh và phải ổn định đội ngũ nhân viên đang giữ liên lạc với khách hàng. Điều này đúng cho cả những dịch vụ cá nhân và dịch vụ doanh nghiệp [16]. Mật độ di chuyển cao trong nước Mỹ cũng hỗ trợ cho sự tiêu chuẩn hóa và làm thương hiệu, bằng việc nâng cao giá trị của sự đảm bảo chất lượng dịch vụ thống nhất như nhau ở mọi nơi.

Như tôi đã bàn lúc trước, hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa là những chìa khóa để khai thác tính kinh tế theo quy mô và những lợi thế khác của những doanh nghiệp dịch vụ lớn, có nhiều đơn vị. Chúng có thể khiến việc nhân rộng một dịch vụ ở quốc gia khác trở nên khả thi. McDonalds có thể tái tạo lại tư tưởng phục vụ chủ đạo của nó với rất ít thay đổi ở nước ngoài và có thể đào tạo đội ngũ cán bộ tại địa phương để thực hiện các bước công việc được xác định rõ. Ngược lại, một cửa hàng bách hóa của Nhật Bản sẽ gặp khó khăn để thiết lập các cửa hàng ở các quốc gia khác với mức độ quan tâm cá nhân cao như ở Nhật. Tương tự, doanh nghiệp Đức hoặc Pháp sẽ thấy khó khăn trong việc "giảm đi" những đặc trưng dịch vụ của nước họ để phục vụ ở nhiều quốc gia khác. Club Med, một trong số ít những doanh nghiệp dịch vụ quốc tế nổi bật của Pháp, cạnh tranh trong một phân đoạn ngành cung ứng mức độ dịch vụ cá nhân cao.

Sự thành công của các doanh nghiệp dịch vụ Mỹ và Anh ở nước ngoài gợi ý rằng một phân đoạn của các thị trường nước ngoài được thỏa mãn với cách phân phối dịch vụ hệ thống hóa. Phân đoạn này có đặc trưng là nhỏ mặc dù đang phát triển trong các thị trường nước ngoài trong khi lại là phân đoạn lớn nhất tại thị trường Mỹ và Anh. Thành công của người Thụy Sĩ trong ngành dịch vụ, đối ngược với các dịch vụ của Mỹ và Anh, thường là trong các dịch vụ kinh doanh, nơi mà một sự quan tâm cá nhân ở mức độ cao và sự tiếp xúc với khách hàng là cần thiết. Những điều kiện cầu nội địa của Thụy Sĩ hỗ trợ cho loại hành vi này.

16. Toàn bộ quan điểm về các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa (một số người sẽ nói rằng ở một mẫu có tính phổ biến thấp), về sự chuyển nhượng, sản xuất hàng loạt và marketing trên diện rộng được ăn sâu trong các hình mẫu cầu của Mỹ. Xem Chương 7.

Sự khó tính của người mua trong nước của một quốc gia tạo lợi thế cho các doanh nghiệp của quốc gia đó trong các ngành dịch vụ không thuộc loại tiêu chuẩn hóa đã mô tả lúc trước, miễn là khách hàng trong nước có nhu cầu tương tự như nhu cầu ở các quốc gia khác. Khách hàng trong nước khó tính tạo ra thách thức để cải thiện dịch vụ và khích lệ việc đưa ra những dịch vụ mới, dịch vụ mà cuối cùng cũng sẽ có nhu cầu ở nước ngoài. Ví dụ như Đan Mạch có một công ty dịch vụ lau rửa hàng đầu quốc tế, đó là công ty Hệ thống dịch vụ quốc tế (ISS), một phần là do cầu về lau rửa công nghiệp tại Đan Mạch đã chuyển từ chỉ lau rửa sang quản lý toàn bộ môi trường. Nhu cầu này phản ánh sự quan tâm sâu sắc của Đan Mạch tới tất cả các khía cạnh của môi trường, được thể hiện trong các quy định và thông cáo báo chí mạnh mẽ. Một ví dụ hay khác là trong các dịch vụ tài chính liên quan đến sáp nhập, mua cổ phiếu và cơ cấu lại nơi mà các ngân hàng đầu tư của Mỹ đang cạnh tranh toàn cầu và thúc đẩy các công ty nước ngoài áp dụng các nghiệp vụ đó.

Khi một quốc gia có các ngành sản xuất và dịch vụ có tính cạnh tranh quốc tế, quốc gia đó thường có cầu về các dịch vụ kinh doanh liên quan. Ý là nước dẫn đầu trên thế giới trong các dịch vụ thiết kế, phản ánh một vị trí vững chắc trong các sản phẩm mốt thời trang, đồ đạc và những sản phẩm tập trung nhiều vào thiết kế khác. Sự hiện diện của những đại lý quảng cáo hàng đầu thế giới tại nước Mỹ cùng với phương tiện thông tin đại chúng tiên tiến nhất đã giúp làm cho Mỹ trở thành quốc gia hàng đầu thế giới trong nhiều dịch vụ liên quan đến marketing ví dụ nghiên cứu thị trường. Một ví dụ khác là trong ngành kế toán, nơi mà khách hàng Mỹ là những khách hàng khó tính và có nhu cầu cao do sự phức tạp trong những tiêu chuẩn kế toán của Mỹ, do địa điểm hoạt động khắp nơi của nhiều công ty và do vai trò quan trọng của những báo cáo tài chính trong thị trường vốn ở Mỹ lớn hơn bất cứ quốc gia nào khác. Đây là một trong số nhiều nguyên nhân tại sao các doanh nghiệp kế toán của Mỹ lại đứng đầu thế giới. Những doanh nghiệp kế toán quốc tế đầu tiên là của Anh, phản ánh sự áp đảo về công nghiệp ban đầu của Anh, và theo sau các công ty đa quốc gia của Anh ra hoạt động ở nước ngoài. Các công ty Cooper & Lybrand, Price Waterhouse, Deloitte Haskins và Sells trong nhóm "Big Eight" trước đây có sự kế thừa từ nước Anh.

Người mua trong nhiều dịch vụ kinh doanh đến không phải từ một hoặc hai mà là đến từ nhiều ngành. Ví dụ như trong dịch vụ kế toán và quảng cáo, khách hàng đến từ hầu như tất cả mọi ngành trong nền kinh tế của quốc gia. Một nền tảng rộng lớn cho những ngành cạnh tranh trong một quốc gia, như Mỹ đã có, là hết sức hữu ích trong việc kích thích các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kinh doanh cạnh tranh trên phạm vi quốc tế.

Quy mô và lựa chọn thời điểm của cầu dịch vụ. Các quốc gia khác nhau rất lớn về mức độ nhu cầu với các dịch vụ cụ thể. Đầu chương này, tôi đã mô tả một số trong những nguyên nhân quan trọng nhất cho sự tăng trưởng cầu dịch vụ. Các quốc gia khác nhau đáng kể về các thuộc tính ảnh hưởng đến thời điểm của nhu cầu dịch vụ như thu nhập của hộ gia đình, mức độ tham gia của phụ nữ trong lực lượng lao động, nhu cầu về sự thuận tiện và xu hướng của các doanh nghiệp tách riêng những hoạt động dịch vụ nội bộ. Các quốc gia giàu có có nhu cầu cao đối với các dịch vụ như chăm sóc bãi cỏ và thức ăn nhanh. Những quốc gia mà có tỷ lệ lao động phụ nữ cao có nhu cầu cao về chăm sóc trẻ nhỏ và nhiều dịch vụ cá nhân khác liên quan đến sự thuận tiện.

Những nhân tố xã hội và lịch sử cũng có một vai trò trong cường độ của cầu dịch vụ. Ví dụ như tại một mức thu nhập cụ thể, người Đức có vẻ tiêu dùng ít dịch vụ cá nhân hơn so với người Mỹ. Sự tiết kiệm lớn hơn có thể đóng một vai trò, bắt nguồn từ sự túng thiếu trong lịch sử gần đây hơn đã từng có ở nước Mỹ. Công dân Thụy Sĩ có khuynh hướng tương đối sợ rủi ro và người Thụy Sĩ mua nhiều bảo hiểm hơn so với tất cả các nước khác. Tại nước Mỹ, việc mua hàng bằng tín dụng phổ biến hơn ở tất các các quốc gia tiên tiến khác. Không hề ngạc nhiên chút nào khi các công ty thẻ tín dụng của Mỹ như American Express, MasterCard, VISA và Dinnes Club là những đối thủ cạnh tranh áp đảo trên phạm vi quốc tế. Các doanh nghiệp Mỹ cũng dẫn đầu trong việc ghi nhận và thu thập tín dụng.

Những khác biệt trong cơ cấu ngành và các chiến lược của công ty dẫn đến những sự khác biệt lớn giữa các quốc gia trong cầu về dịch vụ kinh doanh. Ví dụ, những nhân công làm bán thời gian phổ biến ở Mỹ hơn so với nhiều quốc gia khác. Cầu cho các dịch vụ trợ giúp tạm thời do đó rất lớn ở Mỹ, tương đối so với quy mô của nó. Mỹ cũng có cầu cực kỳ cao, tính theo tỷ lệ phần trăm của GDP, đối với các dịch vụ như quảng cáo và quan

hệ công chúng. Một nhân tố quyết định quan trọng khác của cầu dịch vụ là việc các doanh nghiệp sẵn sàng quay sang nhà dịch vụ cung cấp bên ngoài. Ở một số quốc gia, các công ty miễn cưỡng tách biệt các dịch vụ ra cho các nhà cung cấp bên ngoài hơn ở các quốc gia khác. Ví dụ như các công ty của Đức có vẻ ít sử dụng những nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài trong các dịch vụ tư vấn, bảo dưỡng và những lĩnh vực khác hơn là các công ty ở Anh và Mỹ, có thể là do truyền thống quản lý tập trung hơn.

Thời điểm cầu đóng một vai trò quan trọng trong việc các doanh nghiệp dịch vụ của một quốc gia có trở nên quốc tế hay không. Mỹ đã là thị trường ban đầu cho nhiều dịch vụ mới như thức ăn nhanh, trợ giúp tạm thời, quản lý bệnh viện, các dịch vụ chăm sóc sức khỏe chuyên môn, tư vấn hoạt động quản lý và các dịch vụ tài chính, tất cả các lĩnh vực mà hiện tại Mỹ đang có vị trí dẫn đầu. Thụy Điển, với một mức độ tự động hóa nhà máy xí nghiệp cực kỳ cao, đã phát triển một nhu cầu sớm về những dịch vụ an ninh phức tạp cho những thiết bị không người điều khiển. Các doanh nghiệp Thụy Điển rất mạnh trong việc cung cấp các dịch vụ tư vấn thuộc lĩnh vực này ở các quốc gia khác.

Giống như các doanh nghiệp sản xuất, các doanh nghiệp dịch vụ thường chuyển hướng ra thị trường quốc tế khi mà thị trường trong nước đã trở nên bão hòa. Ví dụ như trong kinh doanh khách sạn và thức ăn nhanh, các doanh nghiệp Mỹ đã chuyển ra nước ngoài khi họ đã chiếm gần như trọn vẹn thị trường Mỹ. Sự hiện diện của một số các doanh nghiệp dịch vụ lớn, đa đơn vị trong một quốc gia ở một lĩnh vực cụ thể làm đẩy nhanh quá trình bão hòa.

Cách mà chính phủ tham gia vào ngành dịch vụ cũng ảnh hưởng đến cầu dịch vụ. Các quốc gia khác nhau về các loại dịch vụ được cung cấp bởi chính phủ. Ví dụ như ở Mỹ, hệ thống chăm sóc sức khỏe phần lớn là của tư nhân. Hệ thống tư này cho phép vô số các ngành dịch vụ mới liên quan đến chăm sóc sức khỏe phát triển, ví dụ như quản lý bệnh viện, chăm sóc tại nhà, các trung tâm hưu trí, các bệnh viện phẫu thuật di động và các bệnh viện kiểm tra sức khỏe đi trước các nước khác. Một số trong những dịch vụ này đang bắt đầu được các doanh nghiệp Mỹ phân phối trên phạm vi quốc tế. Trái lại, tại Thụy Điển, Ý và Đức các tập đoàn thuộc sở hữu của chính phủ đặc biệt nổi trội hơn trong việc phân phối dịch vụ và hoạt động quốc tế là tối thiểu.

Quy định của chính phủ cũng tác động trực tiếp đến cầu về một số dịch vụ, khiến cho những khác biệt mang tính chất quốc gia về các quy định trở nên khá quan trọng. Ví dụ, những tiêu chuẩn về ô nhiễm quyết định nhu cầu cho các dịch vụ xử lý, quét dọn rác thải nguy hiểm và các dịch vụ kiểm tra điều kiện môi trường. Sự phổ biến của việc khai man một phần bắt nguồn từ các luật thuế của một quốc gia. Chính sách của chính phủ có thể quyết định không chỉ khối lượng mà cả thời điểm và độ phức tạp của cầu cho các dịch vụ mới.

Sự quốc tế hóa cầu dịch vụ trong nước. Sự quốc tế hóa cầu trong nước đặc biệt quan trọng đối với nhiều dịch vụ do rất nhiều nguyên nhân. Người tiêu dùng trong nước cơ động, những người mà thường xuyên di chuyển rất nhiều lần tới các quốc gia khác, tạo ra một lợi thế rất to lớn cho các doanh nghiệp dịch vụ của quốc gia. Cơ hội để thiết lập những địa điểm kinh doanh ở nước ngoài nhanh chóng xuất hiện và các doanh nghiệp cũng có được một nền tảng những người mua trung thành ở nước ngoài. Hiệu ứng này khá rõ ràng trong những ngành liên quan đến du lịch, trong đó những doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, cho thuê xe và thẻ tín dụng của Mỹ đã trở thành những người hưởng lợi. Điều này cũng quan trọng đối với các dịch vụ thức ăn nhanh và dịch vụ tài chính (ví dụ như American Express). Khi người Nhật bắt đầu đi du lịch ngày càng nhiều hơn, sự hiện diện đáng kể của các nhà hàng và khách sạn Nhật trở nên rõ ràng.

Một tập hợp những luận cứ tương tự cũng đúng trong trường hợp khi một quốc gia là nơi đặt trụ sở của nhiều công ty đa quốc gia. Đặc biệt trong những năm đầu hoạt động ở nước ngoài, các công ty đa quốc gia thường thích làm ăn với những doanh nghiệp dịch vụ từ quốc gia quê hương của họ hơn. Việc này có nhiều lợi ích về mặt liên lạc, sự hiểu biết lẫn nhau và giảm rủi ro, quan trọng hơn nữa là tạo cho các doanh nghiệp dịch vụ phát triển ở trong nước một nền tảng cầu ở nước ngoài một tác nhân kích thích việc chuyển ra nước ngoài. Điều này đã ảnh hưởng lên các doanh nghiệp kế toán, các đại lý quảng cáo, các doanh nghiệp quan hệ công chúng và các doanh nghiệp tư vấn của Mỹ và ở mức độ thấp hơn là các ngân hàng của Thụy Sĩ. Nước Anh đã có được những lợi ích quan trọng và liên tục từ Đế quốc Anh và sự gắn kết chặt chẽ được duy trì giữa Anh và những quốc gia như Úc, Canada, Hồng Kông và Nam Phi. Hiệu ứng lôi kéo của rất nhiều tập đoàn ngày càng

đa quốc gia của Nhật Bản đang làm lợi cho các ngân hàng và doanh nghiệp xây dựng của Nhật Bản.

Những khách hàng cơ động hoặc ở nhiều quốc gia khác nhau có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong các ngành dịch vụ do cơ chế bảo hộ rộng khắp. Các doanh nghiệp dịch vụ trong nước thường là rất đông đảo và sử dụng sức mạnh chính trị. Nếu các doanh nghiệp dịch vụ của một quốc gia có nền tảng là khách hàng trung thành từ chính quốc ở nước ngoài thì lợi thế phát triển một vị thế cạnh tranh vững vàng ở nước ngoài được cải thiện đáng kể.

Việc bán dịch vụ trên phạm vi quốc tế của các doanh nghiệp dịch vụ của một quốc gia cũng trở nên thuận tiện hơn nếu quốc gia đó có thể xuất khẩu văn hóa, các thông lệ và các quy định của nó ra nước ngoài. Một ví dụ nằm trong lĩnh vực dịch vụ pháp luật. Các doanh nghiệp luật của Mỹ rõ ràng là những người dẫn đầu về mặt có nhiều văn phòng trên phạm vi quốc tế. Baker & Markenzie (Mỹ) là doanh nghiệp luật lớn nhất thế giới với 26 văn phòng ở nước ngoài kể từ 1985. Trong số 8 doanh nghiệp luật lớn nhất thì có đến 5 là của Mỹ, trong khi 2 là của Anh. 11 trong số 20 doanh nghiệp đứng đầu là của Mỹ và 5 là của Anh. Một phần lý do cho sự thành công quốc tế của các doanh nghiệp Mỹ và Anh bắt nguồn từ những khách hàng di chuyển ra nước ngoài [17]. Tuy nhiên, một phần đáng kể trong lợi thế của họ nằm trong thực tế là rất nhiều giao dịch kinh doanh và tài chính quốc tế được thực hiện theo luật pháp của Mỹ và Anh.

NHỮNG NGÀNH LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Sự hiện diện của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các ngành nghề kinh doanh có liên quan và bổ trợ làm nảy sinh ra những ngành dịch vụ khác, giống như ở trong các ngành sản xuất. Một nhóm đặc biệt quan trọng những ngành bổ trợ cho nhiều dịch vụ là các ngành liên quan đến công nghệ thông tin. Nước Mỹ với những công ty máy tính đẳng cấp thế giới cũng như sự dư thừa những nhà bán lẻ phần mềm phục vụ khách hàng và phần mềm đóng gói đang ở một vị thế có lợi thế bởi vì các doanh nghiệp dịch vụ Mỹ có thể truy cập đến rất nhiều công cụ chuyên biệt để tự động hóa hoạt động của họ.

17. Bình luận về Luật Tài chính Quốc tế (1985)

Lợi thế quốc gia trong hàng hóa bổ sung hoặc những dịch vụ khác kéo theo cầu trong một số ngành dịch vụ. Sự hiện diện của những ngành cạnh tranh quốc tế trong một quốc gia có ba ích lợi cho lợi thế quốc gia đối với các ngành dịch vụ có liên quan: nó tạo ra những người mua khó tính ở trong nước, tạo ra một cơ sở cầu ở nước ngoài, và kéo theo những ngành dịch vụ có liên quan.

Gần đây, sự đa dạng hóa sang các ngành có liên quan của các doanh nghiệp dịch vụ đã bắt đầu. Sự hiện diện của những doanh nghiệp lớn, cạnh tranh trên phạm vi quốc tế tại những quốc gia như Mỹ và Anh là sự khởi đầu cho việc nảy sinh lợi thế trong những lĩnh vực có liên quan. Các doanh nghiệp dịch vụ sẵn có tham gia vào những ngành mới mang lại cho họ những lợi thế về mặt hệ thống hóa. Quá trình thống nhất các ngành nội địa đang tăng tốc. Bước tiếp theo là mở rộng ra nước ngoài.

Ví dụ như Marriott, một đối thủ cạnh tranh quốc tế hàng đầu trong kinh doanh khách sạn cũng chiếm được vị trí dẫn đầu quốc tế trong hoạt động phục vụ hàng không, các hoạt động kinh doanh liên quan đến thực phẩm và các ngành liên quan đến tiếp đón khác. ISS (Đan Mạch) với doanh số hơn 500 triệu USD đang chuyển từ các dịch vụ lau chùi bệnh viện sang một vị trí quốc tế trong các lĩnh vực như giặt ủi công nghiệp. Trong giai đoạn phát triển này của khu vực dịch vụ, sự tồn tại của những doanh nghiệp dịch vụ lớn ở một quốc gia là một lợi thế to lớn.

CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Các doanh nghiệp dịch vụ ở những quốc gia khác nhau có được những nét khác biệt đặc trưng trong tổ chức. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ làm tốt ở những ngành mà sự tin cậy, sự thận trọng và sự quan tâm được cá nhân hóa là rất quan trọng, hoặc những cuộc thương lượng phức tạp giữa các đối tác là thiết yếu (ví dụ như trong hoạt động thương mại). Các doanh nghiệp Mỹ làm tốt trong các lĩnh vực mà có thể sử dụng các kỹ thuật phân tích hệ thống (ví dụ như dịch vụ tư vấn) hoặc các lĩnh vực cần thiết phải giải quyết vấn đề nhanh chóng (ví dụ như quảng cáo).

Uy tín nghề nghiệp trong cách ngành dịch vụ khác biệt rất lớn giữa các quốc gia. Ở một số quốc gia, các ngành công nghiệp nặng và kỹ thuật thu hút những người xuất sắc nhất, trong khi các dịch vụ bị rớt lại rất xa về mặt này. Ngược lại, ở Mỹ, tham

gia vào một công ty tư vấn hoặc làm việc ở phố Wall mang lại danh tiếng lớn. Đa số những người thông minh nhất thu hút vào ngành dịch vụ. Tại Anh, các dịch vụ như tư vấn, điều khiển đấu giá và gần đây là các dịch vụ tài chính được công nhận trên toàn xã hội trong khi làm một việc trong ngành công nghiệp được coi là "không thích hợp" với nhiều người đã tốt nghiệp có triển vọng thăng tiến và có đẳng cấp cao.

Cạnh tranh nội địa mạnh mẽ và không bị hạn chế tạo ra một môi trường phong phú để phát triển các doanh nghiệp dịch vụ có đẳng cấp thế giới. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kế toán của Mỹ trong "Big Eight", giữa rất nhiều ngân hàng Thụy Sĩ và nhiều công ty bảo hiểm của Anh (bản thân Lloyd's of London bao gồm rất nhiều công ty con lỏng lẻo nhưng cạnh tranh với nhau) cho ta nhiều ví dụ thú vị. Cạnh tranh trong hầu hết các ngành dịch vụ liên quan tới sự tinh tế trong chi tiết, không ngừng cải tiến dịch vụ mới, và nhu cầu khả năng đáp ứng cao cho người mua. Sự tồn tại của một nhóm những đối thủ trong nước là một điều kiện thiết yếu để thành công trong loại môi trường kinh doanh này.

Ngược lại, việc thiếu hụt sự cạnh tranh có hiệu quả trong nước đồng nghĩa là ngành dịch vụ của một quốc gia sẽ khó có thể thành công ở nước ngoài. Ví dụ trong ngành chứng khoán, bốn "đại gia" của Nhật Bản (Nomura, Daiwa, Nikko, Yaimachi) có những vị trí được bảo vệ trên thị trường trong nước vì những quy định hạn chế sự gia nhập và cố định tiền hoa hồng môi giới. Họ kiếm được siêu lợi nhuận nhờ sự thiếu sự cạnh tranh nội địa gay gắt, điển hình ở rất nhiều ngành của Nhật. Điều này, cùng với những người sử dụng các dịch vụ tài chính cá nhân và tập thể trong nước vẫn chưa khó tính, có ý nghĩa là những doanh nghiệp này vẫn phải nỗ lực rất nhiều trong cạnh tranh quốc tế dù họ dễ dàng tiếp cận được những công ty của Nhật Bản đang kinh doanh ở nước ngoài, nguồn vốn chi phí thấp và sẵn sàng chấp nhận những khoản lỗ lớn.

Các ngành dịch vụ có khuynh hướng đi lên từ những doanh nghiệp nhỏ, mới kinh doanh hơn là doanh nghiệp có quy mô lớn ngay từ đầu. Các quốc gia sẽ chiếm được một lợi thế đặc biệt trong các dịch vụ nếu việc khởi đầu một doanh nghiệp mới dễ dàng và được thừa nhận tại những quốc gia đó. Một điều cũng có liên quan là sự sẵn có của việc tài trợ để chuyển đổi từ doanh nghiệp mới kinh doanh sang một doanh nghiệp đa đơn vị

(những yêu cầu về vốn ban đầu trong nhiều ngành dịch vụ khá vừa phải). Khu vực dịch vụ là một trong những khu vực hưởng lợi lớn nhất từ các thị trường vốn đầu tư mạo hiểm và tài trợ vốn. Mỹ và Anh đều có được lợi thế này.

Khu vực dịch vụ, với đa số những công ty nhỏ và cơ cấu phân khúc, rất dễ bị chính phủ can thiệp. Các quy định bảo hộ những doanh nghiệp nhỏ hoặc tác động đến các hoạt động kinh doanh nhỏ rất phổ biến. Nếu những quy định này cản trở sự áp dụng công nghệ, trì hoãn hoặc ngăn cản sự sáng tạo ra các dịch vụ mới, làm chậm sự thống nhất của các ngành dịch vụ địa phương thành những dịch vụ mang tính quốc gia, ngăn cản cạnh tranh nước ngoài hoặc cạnh tranh trong nước, chúng sẽ gần như phá hủy khả năng của quốc gia đạt được lợi thế cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ bị ảnh hưởng.

Ý gặp phải vấn đề này trong rất nhiều lĩnh vực dịch vụ, mặc dù có một môi trường khá sôi động cho việc tiến hành hoạt động kinh doanh mới. Nhiều rào cản trong việc mở địa điểm mới, thời gian hoạt động trong ngày và những thứ tương tự đã cản trở sự phát triển khu vực dịch vụ của nước này. Cũng như vậy, những quy định về tiền tệ của Ý đã ngăn cản hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài mặc dù chúng rất cần thiết trong nhiều dịch vụ. Các doanh nghiệp Đức và Nhật cũng phải đối mặt với những khó khăn tương tự, cho dù ít sự ngăn cản hơn.

Ngược lại, một quốc gia cho phép các ngành dịch vụ của nó có sự linh hoạt sẽ có lợi. Một trong những nguyên nhân chính khiến Anh dẫn đầu thế giới trong một số hình thức bảo hiểm là do Lloyd's là doanh nghiệp bảo hiểm ít bị điều tiết nhất trên thế giới. Trong khi các doanh nghiệp nước ngoài bị bó buộc bởi những tiêu chuẩn bản địa và phải có được sự cho phép theo những quy định, việc có thể tự do định mức bảo hiểm và tạo ra những loại bảo hiểm mới đã khiến Lloyd's trở thành nguồn sáng tạo trong dịch vụ này qua hàng thập kỷ [18]. Sự linh hoạt tương tự cũng đem lại lợi ích cho các thương gia Thụy Sĩ. Thành công quốc tế trong các dịch vụ đòi hỏi một môi trường trong nước buộc các doanh nghiệp phải đối mặt với cạnh tranh và tạo những điều kiện hơn là ngăn cản các hoạt động quốc tế.

18. Các quy định tự do trong việc phát triển các dịch vụ mới và hoạt động trên phạm vi quốc tế là rất quan trọng. Mặt khác, các quy định về an toàn vốn hay quy định chống gian lận lại thúc đẩy chứ không hề ngăn cản sự cải tiến và cạnh tranh.

Vai trò trực tiếp và lớn của chính phủ trong một ngành dịch vụ luôn là dấu hiệu chắc chắn cho thấy quốc gia đó sẽ có một vị thế quốc tế khá khiêm tốn. Những quốc gia với sự can thiệp lớn nhất của chính phủ trong việc cung cấp các dịch vụ như là Ý, Đức và Thụy Điển nằm trong những quốc gia yếu nhất xét về vị thế dịch vụ quốc tế.

TỔ HỢP VÀ NGÀNH DỊCH VỤ

Các ngành dịch vụ là một phần không thể thiếu của các tổ hợp. Những ngành dịch vụ cạnh tranh giúp sinh ra hoặc nâng cao chất lượng những ngành cung cấp đầu vào hoặc tiêu thụ đầu ra. Các ngành công nghiệp chế tạo cạnh tranh cũng kích thích thành công quốc tế trong các ngành dịch vụ liên quan. Các doanh nghiệp dịch vụ thiết kế của Ý thiết kế xe hơi, giày dép, quần áo và rất nhiều sản phẩm khác cho khách hàng nước ngoài đã khởi nghiệp từ những ngành sản xuất mạnh trong các lĩnh vực này.

Một ví dụ minh họa, ngành dịch vụ gắn một tổ hợp của quốc gia là ngành vận tải hàng hóa bằng đường biển chuyên biệt biệt. Các doanh nghiệp Thụy Điển nằm trong số những doanh nghiệp dẫn đầu trên thế giới trong việc vận chuyển xe hơi hoặc tàu biển chuyên dụng để vận chuyển xe hơi giữa châu Âu, Bắc Mỹ và châu Á. Thành công của Thụy Điển trong ngành này bắt nguồn, và đã được củng cố, từ sự hiện diện của rất nhiều ngành mang tính chất quốc tế của quốc gia này. Cảng biển Thụy Điển có công nghệ rất tinh vi; tăng cường tập trung vào các tàu trọng tải lớn chuyên dụng như là một cách đối phó với sự canh tranh của châu Á. Thụy Điển có một truyền thống lâu dài trong vận tải buôn bán bằng đường biển, và các doanh nghiệp vận tải biển đã chuyển sang những lĩnh vực chuyên biệt hơn do chi phí lao động cao ở Thụy Điển. Cuối cùng, Thụy Điển có hai nhà sản xuất xe hơi và xe tải thành công quốc tế, Volvo và Saab-Scania, các công ty đã sớm thành những nhà xuất khẩu tới rất nhiều quốc gia khác. Các doanh nghiệp vận chuyển xe hơi của Thụy Điển đầu tư sớm và mạnh mẽ vào những tàu biển mới, chuyên dùng và đã trở thành tiên phong trong ngành. Quốc gia hàng đầu khác trong việc vận chuyển xe hơi, không ngạc nhiên mấy, chính là Nhật Bản.

Một ví dụ điển hình khác của việc tập trung thành nhóm

liên quan tới các dịch vụ trong ngành quảng cáo của Mỹ. Mỹ là một nước hàng đầu trong việc tập trung nhiều cho quảng cáo các hàng hóa tiêu dùng đóng gói, khiến cho những doanh nghiệp hàng tiêu dùng trở thành những khách hàng khó tính về các dịch vụ quảng cáo. Các đại lý quảng cáo của Mỹ theo sau những công ty hàng tiêu dùng đóng gói của Mỹ ra nước ngoài từ sau Chiến tranh Thế giới lần thứ 2. Mỹ cũng có một truyền thống lâu dài trong việc cải tiến phương tiện truyền thông; ví dụ, đây là nơi đầu tiên TV được giới thiệu và là một khu vực đầu tiên ra đời marketing qua điện thoại. Sở hữu tư nhân phương tiện truyền thông, sự phức tạp của chúng và khả năng quảng cáo tự do trên TV và đài phát thanh từ rất sớm cũng củng cố vị trí của các đại lý quảng cáo Mỹ.

Những tổ hợp ngành dịch vụ thường tập trung theo vị trí địa lý, giống như trường hợp của ngành sản xuất. Thành phố London là một ví dụ rõ nét trong các dịch vụ tài chính và các ngành có liên quan, trong khi đó, Boston lại cho thấy một sự tập trung điển hình của rất nhiều hình thức về tư vấn và phần mềm. Trong các ngành dịch vụ, giống như trong sản xuất, các tổ hợp có khuynh hướng liên kết với những trường chuyên môn hoặc những nơi tập trung các chương trình đại học có danh tiếng trong lĩnh vực tương ứng.

DỊCH VỤ VÀ SỰ PHÁT TRIỂN KINH TẾ QUỐC GIA

Có một sự tranh cãi về việc liệu sự thành công quốc tế trong dịch vụ có giá trị đối với một quốc gia như là sự thành công trong sản xuất hay không, đặc biệt là trong các dịch vụ có đặc trưng bởi sự cạnh tranh theo Dạng 3 mà trong đó rất nhiều công việc thực hiện ở nước ngoài. Câu hỏi này được trả lời trong thảo luận về chính sách công (Chương 12), nhưng nói tóm lại câu trả lời chỉ có một từ đó là từ "có". Rất nhiều dịch vụ có triển vọng năng suất cao và tăng trưởng năng suất nhanh chóng. Nhiều ngành dịch vụ quốc tế sử dụng nhân công và nhà quản lý có kỹ năng cao trong nước ở những lĩnh vực gắn chặt với kỹ thuật hiện đại. Các dịch vụ phần mềm khách hàng, tư vấn và thiết kế xây dựng chỉ là một số ít những ví dụ. Rất nhiều dịch vụ (ví dụ như kiểm định không phá hủy) hoạt động trong các lĩnh vực công nghệ mũi nhọn và rất cần thiết cho sự thành công trong các ngành công nghệ cao khác. Thành công quốc tế trong dịch

vụ cũng mang lại lợi nhuận từ nước ngoài mà chỉ cần đầu tư nước ngoài khiêm tốn so với ngành chế tạo.

Dịch vụ là bộ phận không thể thiếu của quá trình hình thành tổ hợp, vốn có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Các doanh nghiệp dịch vụ cung cấp những kỹ năng, công nghệ và sự hỗ trợ cho nhiều ngành công nghiệp khác. Một quốc gia không có vị thế thuận lợi trong ngành dịch vụ sẽ ngày càng mất thu nhập quốc gia cũng như những lợi ích đối với vị thế cạnh tranh của các ngành công nghiệp khác. Đặc điểm và sự quốc tế hóa của nhiều ngành dịch vụ đã thay đổi rõ rệt từ thời kỳ sau chiến tranh, bất kỳ dịch vụ nào có công nghệ thấp và mang tính nội địa từ lâu đã trở nên lỗi thời [19].

Ngược lại, sự thiếu hụt lớn lợi thế cạnh tranh trong các ngành dịch vụ của một quốc gia có thể là một ảnh hưởng nghiêm trọng lên năng suất quốc gia và sự tăng trưởng năng suất, như trường hợp của Nhật Bản và Thụy Điển. Các dịch vụ tạo ra một phần lớn công ăn việc làm ở hầu hết các quốc gia, đặc biệt là trong những nước tiên tiến. Năng suất thấp trong các ngành dịch vụ, do thiếu sự cạnh tranh nội địa, do những quy định hạn chế, do sự sở hữu của chính phủ hoặc những nguyên nhân khác, sẽ hạn chế thu nhập bình quân theo đầu người. Những ngành dịch vụ mở cửa cho sự cạnh tranh trong và ngoài nước là cần thiết không chỉ để nâng cao năng suất mà còn để giải phóng những nguồn lực con người khan hiếm, nguồn lực có thể được triển khai trong những ngành khác, hiệu quả hơn. Ví dụ như Thụy Điển phải đối mặt với sự thiếu hụt lao động, ngăn cản những doanh nghiệp sản xuất có sức cạnh tranh mở rộng sản xuất tại Thụy Điển, trong khi đó nguồn nhân lực bị kìm hãm trong một khu vực dịch vụ tương đối kém hiệu quả.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG VỀ SỰ PHÁT TRIỂN CÁC NGÀNH DỊCH VỤ CÓ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH

Nhiều nguyên tắc của cạnh tranh quốc tế trong các ngành dịch vụ có thể được minh họa bằng những nghiên cứu tình huống trong những ngành dịch vụ cụ thể. Thiết kế và thi công xây dựng, nằm trong số những dịch vụ thương mại lớn nhất, là

19. Vai trò của các dịch vụ như khi kinh tế quốc gia phát triển sẽ được thảo luận trong Chương 10.

những ví dụ hoàn hảo. Hoạt động điều khiển đấu giá, nhỏ hơn nhiều nhưng lại minh họa rất rõ rệt những khía cạnh quan trọng khác.

THIẾT KẾ VÀ THI CÔNG XÂY DỰNG [20]

Ngành dịch vụ thiết kế xây dựng tham gia vào việc thiết kế máy móc quy trình công nghiệp những dự án công nghiệp và công cộng khác. Các doanh nghiệp thiết kế cũng giám sát hoạt động xây dựng. Các ngành dịch vụ xây dựng tham gia vào các dự án xây dựng. Đôi khi, cả dịch vụ thiết kế và thi công xây dựng được cung cấp bởi cùng một doanh nghiệp, nhưng trong nhiều trường hợp lại có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp dịch vụ khác nhau.

Nhiều dịch vụ thiết kế và đa phần hoạt động xây dựng liên quan tới những dự án tương đối đơn giản như xây dựng các nhà máy nhỏ, nhà kho, công sở và nhà ở. Có rất ít sự cạnh tranh quốc tế trong những phân đoạn thị trường này. Tuy nhiên, trong những dự án có quy mô lớn và các công trình công nghiệp tinh vi, mức độ quốc tế hóa cạnh tranh là rất cao, kể từ sau Chiến tranh Thế giới thứ 2.

Các doanh nghiệp Mỹ, trong lịch sử, là các đối thủ quốc tế chiếm ưu thế trong cả 2 ngành thiết kế và thi công xây dựng. Thậm chí trong năm 1987, các doanh nghiệp Mỹ chiếm 24.5% các dự án thầu quốc tế theo báo cáo từ 250 nhà thầu quốc tế, vượt trên Nhật Bản (13.4%), Ý (12.4%), Pháp (11.6%), Anh (10.7%), Đức (8.0%), Hàn Quốc(2.8%), Hà Lan (1.9%), Thụy Sĩ (1.6%) và Thổ Nhĩ Kỳ (1.1%) [21].

Các doanh nghiệp thiết kế và thi công xây dựng lớn của Mỹ phát triển trong những năm 1930, chủ yếu từ các dự án xây dựng trong nước. Những điều kiện cầu tại Mỹ hết sức thuận lợi cho cả hai ngành thiết kế và thi công xây dựng. Sự hiện diện tại Mỹ của hầu hết tất cả các ngành khai thác tài nguyên thiên nhiên cũng như một số lượng lớn các ngành sản xuất cạnh tranh quốc tế đã đưa các doanh nghiệp thiết kế và thi công xây dựng của Mỹ tới

20. Đoạn này được lấy từ các trường hợp nghiên cứu cụ thể bao gồm: Ngành thiết kế và thi công xây dựng của Mỹ, tác giả William McClement, Paolo Tanti; Ngành thiết kế và thi công xây dựng của Ý và Ngành xây dựng đại công trình của Hàn Quốc của tác giả Dong-Sung Cho.

21. Kỷ lục thiết kế, ngày 7 tháng 6 năm 1988, và Tuần báo Xây dựng Quốc tế ngày 11 tháng 6 năm 1988.

những dự án phức tạp nhất và những người mua có đòi hỏi cao nhất về nhiều loại tiện nghi. Khí hậu, đất đai và những điều kiện khác cho hoạt động xây dựng rất đa dạng trên lãnh thổ nước Mỹ, cung cấp rất nhiều những yếu tố để học hỏi. Hoạt động rất mạnh mẽ trong thời gian chiến tranh đã dẫn đến sự phát triển nhanh chóng về quy mô và sự phức tạp của doanh nghiệp.

Vào lúc kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ 2, nhiều doanh nghiệp lớn của Mỹ như Bechtel, Flour, Kellogg và những doanh nghiệp khác đã rất giỏi trong việc thiết kế, quản lý và thi công nhiều dự án lớn. Sau chiến tranh, họ đã thu hút rất nhiều kỹ sư, người lao động từ Navy Seabees và Army Corp of Engineers. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp Mỹ rất dữ dội, trái ngược với sự thỏa hiệp lớn hơn và thậm chí là sự cấu kết ở các nước khác.

Thời kỳ đầu sau chiến tranh đã tạo ra một sự bùng nổ cho các công ty thiết kế và thi công xây dựng của Mỹ ra nước ngoài hoạt động. Nền tảng công nghiệp của Mỹ phần lớn không bị ảnh hưởng trong khi nhiều quốc gia tại châu Âu và châu Á phải đối mặt với việc phải xây dựng lại trên quy mô lớn. Với việc những doanh nghiệp thiết kế và thi công xây dựng bản địa hoặc là quá nhỏ hoặc đã kín việc, các doanh nghiệp Mỹ đã có cơ hội để vươn ra các thị trường nước ngoài. Với việc sở hữu công nghệ xử lý tốt nhất cũng như những kỹ năng quản lý xây dựng tinh vi, các công ty của Mỹ đã nhanh chóng thống trị danh sách những doanh nghiệp thiết kế và thi công xây dựng quốc tế.

Các doanh nghiệp Mỹ cũng thiết kế và xây dựng rất nhiều dự án ở nước ngoài cho những công ty của Mỹ đang được quốc tế hóa nhanh chóng, một phần là do sự tăng lên tương tự của cầu ở nước ngoài. Ví dụ, những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm khai mỏ và lâm nghiệp Mỹ là những nhà đầu tư nước ngoài rất lớn. Những chương trình viện trợ nước ngoài lớn của Mỹ cũng đã giúp ích việc này rất nhiều, nguyên nhân là trong một vài trường hợp, việc viện trợ được gắn trực tiếp với các hợp đồng của các doanh nghiệp Mỹ. Đến lượt mình các doanh nghiệp thiết kế và xây dựng của Mỹ đã kích thích doanh thu quốc tế của rất nhiều hàng hóa bao gồm xẻ ủi Caterpillar, thang máy Otis và thiết bị điều hòa nhiệt độ Carrier.

Sự chiếm ưu thế của Mỹ trong hoạt động thiết kế và thi công xây dựng kéo dài từ những năm 1960 đến đầu những năm 1970. Tuy nhiên vào đầu những năm 1960, các doanh nghiệp từ những quốc gia khác bắt đầu đạt được quy mô và sự tinh vi đáng

kể. Với các thị trường trong nước bắt đầu bão hòa khi tái thiết hoàn thành, các doanh nghiệp từ Ý, Đức, Pháp và Scandinavia bắt đầu tìm kiếm những thị trường cho xuất khẩu. Các doanh nghiệp xuất sắc nhất bắt đầu đạt được những thành công quốc tế ở chừng mực nhất định.

Những doanh nghiệp thiết kế và thi công xây dựng của Nhật Bản bắt đầu đóng một vai trò quan trọng trên thị trường quốc tế trong những năm 1970. Họ thu hút những công nghệ theo quy trình tiên tiến đã được phát triển trong các ngành công nghiệp theo quy trình của Nhật Bản như ngành thép. Nhiều dự án ở nước ngoài được xây dựng cả cho các công ty của Nhật Bản hoặc cho những dự án mà các công ty của Nhật cấp vốn hoặc sở hữu một phần. Trong giai đoạn này, nhiều dự án ở nước ngoài được các công ty Nhật đề xướng để đảm bảo quyền sử dụng nguyên liệu thô.

Các doanh nghiệp đến từ Đức, Ý, Nhật Bản và Scandinavia hoạt động tốt trong những phân đoạn mà các điều kiện cầu trong nước thuận lợi: khách hàng trong nước có tính cạnh tranh quốc tế và/hoặc các nhu cầu trong nước hết sức khắt khe. Ví dụ như các doanh nghiệp Scandinavia có khả năng trong những dự án nhà máy giấy, đập ngăn nước, cầu, cảng biển và những nhà máy điện. Các doanh nghiệp Ý xuất sắc trong những dự án xây dựng đường sá và cơ sở hạ tầng, rút ra từ kinh nghiệm trong việc đối đầu với địa hình phức tạp và thay đổi của Ý. Các doanh nghiệp Đức thực hiện tốt việc thi công những nhà máy xử lý hóa học và luyện kim nguyên chất. Các doanh nghiệp Nhật Bản rất thành công trong việc xây dựng các nhà thép, xưởng đóng tàu, nhà ở chống động đất, đường ray, tàu điện ngầm và những hệ thống giao thông công cộng khác như đập ngăn nước (Nhật Bản sản xuất một khối lượng thủy điện đáng kể), và những phương tiện để nuôi trồng thủy sản [22]

Những quốc gia thành công cũng thu hút đội ngũ nhân viên lành nghề và những nhân tố khác. Ví dụ, Ý có một truyền thống lâu đời và một hệ thống giáo dục về thiết kế dân dụng cũng như trong các lĩnh vực nhất định của công nghệ hóa học. Các doanh nghiệp Ý đã thành công tại những nước châu Phi và Trung Đông, những nơi có sự gần gũi về địa lý; hơn nữa việc Ý không bị xem như một quốc gia thực dân đã

22. Xem Nukazawa (1980).

giúp tạo dựng các mối quan hệ nước ngoài. Doanh nhân Ý là những người thương thuyết tài ba, và đôi khi môi trường pháp luật Byzantine của Ý khiến cho họ trở nên cực kỳ thành thạo đối với việc giải quyết rắc rối trong hoạt động kinh doanh tại các nước đang phát triển. Người Ý cũng sẵn sàng sống ở nước ngoài tại những nơi không hiếu khách lắm so với người dân ở các nước khác. Các doanh nghiệp Ý cũng hưởng lợi từ sự năng nổ trong việc sử dụng viện trợ nước ngoài cho các nước đang phát triển để khôi phục cầu cho sản phẩm dịch vụ và hàng hóa của Ý.

Vào thời kỳ cuối những năm 1970, các doanh nghiệp xây dựng từ các nước đang phát triển như là Hàn Quốc, Philippines và Đài Loan bắt đầu có vai trò trong ngành xây dựng quốc tế. Các doanh nghiệp Hàn Quốc đặc biệt năng động. Họ khởi nghiệp từ việc tái thiết quốc gia sau cuộc nội chiến Hàn Quốc, và đã học hỏi từ những dự án lớn liên quan đến những căn cứ quân sự của Mỹ. Hoạt động xa hơn cho quân đội Mỹ ở Việt Nam là một bước vững chắc tiến ra thị trường quốc tế. Cơ sở để các doanh nghiệp Hàn Quốc và những nước đang phát triển tham gia vào cạnh tranh quốc tế là dựa vào những nhân tố cơ bản: cung ứng nguồn nhân công năng động nhưng lương thấp. Các doanh nghiệp Hàn Quốc thường làm việc như là các nhà thầu phụ cho các doanh nghiệp đến từ các nước đã phát triển. Dần dần, một số doanh nghiệp chiếm được vai trò dẫn đầu trong các dự án, dù vẫn là các dự án phần lớn có liên quan đến công nghệ tương đối đơn giản và có mức độ phức tạp trong quản lý tương đối thấp. Sự bùng nổ xây dựng ở Trung Đông, liên quan đến rất nhiều các dự án cơ sở hạ tầng đơn giản, là một lời mời hấp dẫn cho ngành này của Hàn Quốc. Sự phát triển chậm lại của Trung Đông đã gây thiệt hại nghiêm trọng cho các doanh nghiệp Hàn Quốc, những doanh nghiệp mà chưa bao giờ vượt lên trên những lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản.

Các ngành thiết kế và thi công xây dựng minh họa vai trò của cầu ban đầu, của khách hàng nội địa khó tính, của nhu cầu nội địa cực kỳ khắt khe và của sự tăng cầu trong thành công quốc tế. Chúng cũng minh họa mối liên hệ giữa các dịch vụ và các ngành sản xuất có liên quan, và vai trò mạnh mẽ của cường độ cạnh tranh nội địa trong việc đẩy các doanh nghiệp dịch vụ một quốc gia tới sự thành công quốc tế. Vai trò của các điều kiện yếu tố sản xuất cũng rất rõ ràng. Các quốc gia thành

công trong các lĩnh vực mà họ có hệ thống giáo dục được phát triển tốt trong ngành thiết kế xây dựng. Tuy nhiên, yếu tố chi phí dường như không mang tính quyết định ngoại trừ trường hợp của các doanh nghiệp đến từ các nước có lương thấp. Tính dễ bị tổn thương của các quốc gia do sự tăng trưởng chậm chạp hoặc do phụ thuộc quá lớn vào mức lương thấp là rất rõ ràng trong những giai đoạn kinh tế trì trệ, điều đã thường xảy ra gần đây. Trái lại, các doanh nghiệp Mỹ có một vị trí vững chắc lâu dài mặc dù chi phí cho các yếu tố sản xuất cao, nhờ vào một "hình thoi" quốc gia thuận lợi. Tuy nhiên, khi các doanh nghiệp từ các quốc gia khác (đặc biệt là Nhật Bản) trở thành những nhà sản xuất hàng đầu thế giới trong nhiều ngành dịch vụ, lợi thế cạnh tranh của Mỹ bị đe dọa.

HOẠT ĐỘNG ĐIỀU KHIỂN ĐẤU GIÁ

Trong khi thiết kế và thi công xây dựng là những ngành lớn có doanh thu quốc tế đang ngang ngửa với hầu hết các hàng hóa chế tạo thì nhiều dịch vụ (và các ngành sản xuất) được chuyên môn hóa hơn. Một ví dụ rất thú vị, hoạt động điều khiển đấu giá sẽ cung cấp một nghiên cứu tình huống khác về việc làm thế nào mà lợi thế quốc gia trong một ngành dịch vụ lại nổi lên. Những người điều khiển đấu giá tham gia vào việc bán rất nhiều các món đồ sưu tầm, từ những bức tranh và các tác phẩm nghệ thuật đến đồ đạc, trang sức và đồ sứ. Một số người điều khiển đấu giá mua hàng hóa bằng tài khoản riêng và sau đó bán đi bằng cơ chế đấu giá. Những người điều khiển đấu giá khác, bao gồm các doanh nghiệp hàng đầu thế giới của Anh, hoạt động đơn thuần như những người trung gian. Tại đây, hàng hóa được đấu giá dưới danh nghĩa của người bán, và người điều khiển đấu giá chủ yếu kiếm được tiền hoa hồng từ cả hai bên đối tác giao dịch. Để có được các khoản hoa hồng, người điều khiển đấu giá chuẩn bị danh mục và quảng cáo phiên đấu giá, bảo quản hàng hóa và tiến hành phiên đấu giá trên thực tế. Hoạt động đấu giá hiện đại có liên quan không chỉ đến những người tham gia mà còn liên quan đến các mức giá đưa ra trước của những người mua khắp nơi trên thế giới, và truyền thông tin qua điện thoại đến người mua trong khi phiên đấu giá đang thực sự diễn ra.

Các doanh nghiệp Anh, hoặc các doanh nghiệp đã phát

triển và có trụ sở tại Anh, chiếm ưu thế vượt trội trong ngành điều khiểu đấu giá thế giới. Sothebys, Christines, Phillips và Bonhams là 4 doanh nghiệp đứng đầu. Tựu trung lại, doanh số của họ vượt xa 1 tỷ bảng một năm, phần lớn có liên quan đến người mua ở nước ngoài. Tất cả thuộc sở hữu của người Anh ngoại trừ Sothebys, được mua lại từ chủ sở hữu người Anh do một nhóm các nhà đầu tư hàng đầu của Mỹ (mặc dù cơ sở vẫn nằm ở Anh). Sothebys, Christines, Phillips đều mở văn phòng và phòng trưng bày tại các quốc gia bên cạnh những cơ sở của họ tại London và thực hiện đấu giá trên phạm vi toàn cầu. Bonhams chỉ hoạt động tại London nhưng thu hút người mua và người bán khắp nơi trên thế giới. Có những nhà điều khiển đấu giá nhỏ hơn đang hoạt động trong nước tại các quốc gia khác, nhưng các doanh nghiệp Anh tiêu biểu cho thế lực vượt trội trong ngành điều khiển đấu giá quốc tế.

Anh là một quốc gia hết sức giàu có, nơi nhiều bộ sưu tập đồ sộ về mỹ thuật được tích lũy. Tuy nhiên, quy mô cầu trong nước không giải thích được sự chiếm ưu thế của Anh trong hoạt động điều khiển đấu giá. Ví dụ như người ta cho rằng Pháp và Ý có những truyền thống lâu đời hơn trong nghệ thuật, trong khi Mỹ nhanh chóng trở thành lực lượng đơn lẻ lớn nhất trong việc mua các tác phẩm nghệ thuật. Những người mua Nhật Bản đã trở thành những khách hàng nổi trội các phiên đấu giá quốc tế trong những năm cuối 1980.

Tại Anh có một truyền thống lâu đời trong việc điều khiển đấu giá tồn tại từ nhiều thế kỷ trước. Tuy nhiên điều quan trọng là thực tế hoạt động đấu giá từ lâu đã là một phương thức mua và bán hàng hóa một cách danh giá và được kính trọng tại Anh, trong khi tại một số quốc gia khác nó lại từng bị nhìn nhận với nhiều điểm đáng ngờ.

Truyền thống này dẫn tới việc có hàng trăm nhà điều khiển đấu giá ở Anh vào đầu thế kỷ 20. Một phần là do sự cạnh tranh năng động, các nhà điều khiển đấu giá hàng đầu của Anh đã phát triển hoạt động đơn lẻ với tư cách là người trung gian. Trong cuộc đua tìm kiếm lợi nhuận, những nhà điều khiển đấu giá ở nhiều quốc gia khác thường mua hàng hóa từ chính tài khoản của họ. Phương pháp tiếp cận của người Anh, bên cạnh việc giảm những yêu cầu về vốn, đã tạo ra những động cơ khả thi nhất cho người điều khiển đấu giá từ góc nhìn của cả người

mua và người bán [23]. Cầu trong nước của Anh cho các dịch vụ điều khiển đấu giá ngày càng trở nên tinh vi khi hàng hóa được đem ra đấu giá định kỳ do thuế thừa kế nội địa của Anh cao.

Danh tiếng của những nhà điều khiển đấu giá Anh trở thành một nguyên nhân quan trọng giải thích tại sao người ta ủy thác hàng hóa đến Anh để bán. Một lý do liên quan mật thiết là sự trải rộng của Đế chế Anh đã khiến London trở thành thị trường cho những món đồ tinh xảo từ khắp thế giới. Thêm vào những lợi thế này là vị trí tương đối trung tâm của London, gần lục địa châu Âu và nằm giữa châu Mỹ và châu Á. Điều này, cùng với sự lôi cuốn của London với tư cách là một trung tâm đô thị, đã giúp củng cố lại vai trò quan trọng của London với tư cách là trung tâm của hoạt động điều khiển đấu giá quốc tế.

Ngành điều khiển đấu giá quốc tế thu hút những người được đào tạo cao cấp tại Anh. Có liên quan đến nghệ thuật, hoạt động điều khiển đấu giá được tôn trọng trong một quốc gia nơi mà hoạt động thương mại không phải là một nghề đem lại danh tiếng. Hệ thống trường đại học Anh cung ứng sự đào tạo rất tốt về nghệ thuật, mặc dù nó không làm được điều này trong những lĩnh vực thực tế hơn như thiết kế xây dựng và kinh doanh. Cơ sở vật chất to lớn của các bảo tàng và các phòng trưng bày ở Anh đã cung cấp những chuyên gia (và đồ vật phục vụ mục đích so sánh) có thể cần đến để trong việc xác minh và định giá các món hàng.

Cũng rất quan trọng đối với sự thành công của Anh là một môi trường tương đối ít các quy định hạn chế. Ở nhiều quốc gia, ví dụ như Pháp và Ý, dòng dịch chuyển các món đồ nghệ thuật vào và ra khỏi quốc gia đó bị kiểm soát rất chặt chẽ và thường bị đánh thuế rất nặng [24]. Pháp đã áp dụng các quy định ở mức cao hơn, coi những nhà điều khiển đấu giá như những nhân viên nhà nước, tách hoạt động điều khiển đấu giá khỏi hoạt động định giá hàng hóa, và bắt buộc công dân Pháp phải nắm giữ những chức vụ quan trọng. Những nhà điều khiển đấu giá Pháp được hoạt động thoải mái và được bảo hộ tuy nhiên vẫn chưa thành công lắm trong cạnh tranh quốc tế.

---

23. Trong khi việc mua hàng hóa gắn chặt với vốn, thì việc phục vụ đơn thuần với tư cách là một người trung gian không giống như vậy. Thay vì thế, nó tạo ra các động lực cho sự dịch chuyển một khối lượng hàng hóa rất lớn.

24. Do Anh có ít tác phẩm nghệ thuật mang tính bản địa, nên theo đó những rào cản nghiêm ngặt để bảo vệ các tài sản quý giá của quốc gia dường như cũng ít hơn.

Ngược lại, các quy định của Anh liên quan đến hoạt động điều khiển đấu giá vào loại linh hoạt nhất thế giới, chỉ với những yêu cầu hành chính khá đơn giản cho hoạt động xuất khẩu và nhập khẩu những đồ vật và không đánh thuế giá trị gia tăng lên doanh số. Ngoại lệ duy nhất đó là với đồ trang sức, hàng hóa từng bị đánh thuế tương đối nặng ở Anh. Không mấy ngạc nhiên khi trung tâm điều khiển đấu giá đồ trang sức lại là Thụy Sĩ, một quốc gia đánh thuế thấp, và vị trí này vẫn còn tiếp tục tồn tại lâu dài. Nhưng những nhà điều khiển đấu giá Anh vẫn là những người tham gia hoạt động có thế lực, đang điều khiển hoạt động từ những văn phòng của họ tại Thụy Sĩ.

Tuy nhiên, có thể nguyên nhân chủ yếu nhất cho thành công được duy trì liên tục của Anh là một quá trình lịch sử cải cách lâu dài và năng động trong ngành điều khiển đấu giá tại nước này. Những nhà đấu giá Anh đi tiên phong trong những hoạt động như định giá, đánh giá, bán hàng trên phạm vi quốc tế, quan hệ công chúng một cách mạnh mẽ, và marketing trọng điểm. Nền tảng cho những cải cách này là đội ngũ nhân viên có kỹ năng rất cao, những khách hàng trong nước hiểu biết rất khó tính trong các phiên đấu giá, và không có những quy định hà khắc. Tuy nhiên, có thể ảnh hưởng đơn lẻ mạnh nhất chính là sự cạnh tranh rất gay gắt giữa các nhà đấu giá thuộc nhóm "4 ông lớn" của London. Đặc biệt, Sothebys và Christies đã và đang rất cố gắng để hạ gục lẫn nhau qua hàng thập kỷ. Sự cải tiến được sao chép nhanh chóng và sự cạnh tranh giữa các nhà điều khiển đấu giá cho quyền được bán những di sản và các bộ sưu tập đã trở thành huyền thoại. "Sự tẻ nhạt" kiểu Anh khác xa với sự tẻ nhạt trong hoạt động kinh doanh đấu giá.

Hoạt động điều khiển đấu giá minh họa vai trò nhạy cảm của những điều kiện yếu tố sản xuất trong sự cạnh tranh các dịch vụ. Các yếu tố sản xuất quan trọng trong hoạt động điều khiển đấu giá đó là đội ngũ nhân viên được đào tạo tốt và chuyên môn cao được thu hút vào hoạt động kinh doanh này, một nhóm các chuyên gia nghệ thuật, rất nhiều tác phẩm nghệ thuật trong các bảo tàng, ở các gia đình và vị trí của Anh với tư cách là một điểm trung tâm của thế giới rất hấp dẫn để viếng thăm. Các điều kiện cầu và bản chất của sự cạnh tranh trong nước cũng rất quan trọng đối với sự thành công của Anh.

Vai trò sâu rộng của các quy định và sự bảo hộ trong việc tác động đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp dịch

vụ và sự cạnh tranh cũng được minh họa rất rõ trong hoạt động điều khiển đấu giá. Cũng giống như nhiều dịch vụ khác mà chúng ta đã nghiên cứu bao gồm bảo hiểm vào các lĩnh vực liên quan đến chăm sóc sức khỏe, trường hợp cụ thể của hoạt động điều khiển đấu giá cho ta thấy rằng các quy định hà khắc và sự bảo hộ có thể phục vụ tốt những mục đích quốc gia chính đáng nhưng lại đi ngược với sự cạnh tranh quốc tế trong các dịch vụ giống như chúng đã gây ra trong ngành sản xuất.

Cuối cùng, điều khiển đấu giá là một ngành mà những lợi thế của người đi đầu đặc biệt quan trọng. Do được thành lập từ rất sớm, các nhà đấu giá Anh đã tạo được danh tiếng để thu hút những khách hàng tốt nhất. Điều này đến lượt nó lại cung cấp cơ hội cho người bán, những người tìm kiếm mức giá cao nhất cho hàng hóa của họ. Trong khi thời kỳ là một quốc gia giàu có bậc nhất của Anh đã qua thì một số ngành đã vươn lên chiếm ưu thế vượt trội trong giai đoạn đó vẫn đang nắm giữ những vị trí quốc tế rất vững chắc.

PHẦN III

CÁC QUỐC GIA

7

CÁC HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH QUỐC GIA: NHỮNG NGƯỜI CHIẾN THẮNG TRONG THỜI KỲ ĐẦU HẬU CHIẾN

Một cái nhìn cận cảnh vào nền kinh tế của các nước công nghiệp hóa cho thấy sự khác biệt sâu sắc trong các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia. Từ lâu, Đức có vị trí dẫn đầu nổi bật trong ngành hóa chất, máy móc các loại và xe hơi hạng sang; Thụy Điển được biết đến với thép chuyên ngành, xe tải hạng nặng và các thiết bị khai khoáng; Thụy Sĩ với thương mại, máy dệt, dược phẩm và chocolate; Ý với các sản phẩm len, đồ da và robot; và Mỹ với các chất tẩy rửa, thiết bị y tế và máy bay. Những sự khác biệt này không mới. Một số lợi thế quốc gia đã tồn tại được hơn một thế kỷ.

Nếu có điều gì mới ở đây thì đó là sự khác biệt trong lợi thế cạnh tranh quốc gia giữa các nước trở nên sâu sắc hơn. Quá trình quốc tế hóa cạnh tranh ngày càng tăng đã đẩy ngày càng nhiều ngành công nghiệp vào thế cạnh tranh giữa các đối thủ hàng đầu thế giới, cả trong sản xuất và dịch vụ. Qua thời gian, các hình mẫu thành công và thất bại đã trở nên rõ ràng hơn [1]. Lợi thế quốc gia đã phản ánh vào lợi thế của các ngành công nghiệp cụ thể, và thậm chí là ngày càng vào các phân đoạn công nghiệp chứ không phải vào toàn bộ các ngành.

1. Sự phân công lao động quốc tế đã trở nên ngày càng chuyên môn hóa, theo cách nói của lý thuyết thương mại.

Các hình mẫu thành công và thất bại trong các nền kinh tế sẽ soi rọi các nhân tố quyết định cơ bản của năng suất ở các quốc gia, bởi nền kinh tế phải dựa vào năng lực công nghiệp của quốc gia để cạnh tranh trong các ngành và phân đoạn công nghiệp tinh vi. Tuy nhiên sự thịnh vượng kinh tế quốc gia không chỉ phụ thuộc vào hình mẫu này tại bất kỳ thời điểm nào mà thậm chí phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng tự nâng cấp qua thời gian của ngành công nghiệp quốc gia. Sự nâng cấp một nền kinh tế là kết quả của sự mở rộng và nâng cấp lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong quốc gia: đó là việc giành được những lợi thế cạnh tranh rộng lớn hơn và tinh vi hơn trong những ngành công nghiệp đang có, yếu tố đem lại năng suất cao hơn, và khả năng cạnh tranh thành công trong các phân đoạn và các ngành công nghiệp mới tinh vi hơn. Nâng cấp bằng cách này khiến cho năng suất tăng trong khi vẫn duy trì toàn dụng nhân công. Ngược lại, thất bại trong việc nâng cấp dẫn tới năng suất giảm trong các ngành công nghiệp hiện tại và mất vị trí cạnh tranh trên một số lĩnh vực năng suất cao mà không có đủ các ngành khác để thay thế. Việc này không tránh khỏi dẫn tới những áp lực về lương và làm giảm tốc độ tăng thu nhập trên đầu người.

Khoảng thời gian từ sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 đã chứng kiến những chuyển dịch đặc biệt mạnh mẽ về hình mẫu lợi thế cạnh tranh trong các nước công nghiệp. Bất chấp sự tàn phá trong chiến tranh, Đức đã giành lại vị trí của mình là đầu tàu về công nghiệp và đạt được sự thịnh vượng bền vững. Cũng bị phá hủy trong chiến tranh, Nhật đã tiến tới thách thức Mỹ về vị trí dẫn đầu như một nước công nghiệp xuất sắc. Ý đã vươn lên như một thế lực đáng chú ý trong cạnh tranh quốc tế. Hàn Quốc đã đạt được tăng trưởng đáng kể, và gần như, dù chưa phải là hoàn toàn, tạo ra được bước nhảy vọt mà Nhật đã thực hiện thành công để trở thành một nước công nghiệp tiên tiến. Bất chấp những sự chuyển dịch này, Thụy Điển và Thụy Sĩ tiếp tục duy trì thu nhập đầu người cao và tỉ lệ thất nghiệp thấp truyền thống đã có từ nhiều thập kỷ, tuy cả hai nền kinh tế đều phải đối mặt với những thách thức. Mỹ, một thời từng thống trị trong một loạt các ngành công nghiệp tiên tiến, đã đánh mất vị trí tiên phong trong nhiều ngành. Vương quốc Anh đã phải đấu tranh với những khó khăn dai dẳng trong công nghiệp và làm tụt giảm tốc độ gia tăng thu nhập.

Bảng 7-1 cung cấp cái nhìn khái quát về một vài chỉ số đáng chú ý về hoạt động kinh tế các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu qua thời kỳ hậu chiến. Những chỉ số này minh họa cả sự khác biệt sâu sắc giữa các quốc gia cũng như những sự chuyển dịch quan trọng. Chúng sẽ cung cấp một cơ sở cho luận điểm của tôi về từng quốc gia riêng biệt.

Sự chuyển dịch các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia thách thức bất cứ quan điểm đơn giản nào về lợi thế so sánh. Các quốc gia với những thành công trên diện rộng nhất trong các ngành công nghiệp tinh vi - Nhật và Đức - bắt đầu thời kỳ hậu chiến trong tình trạng hỗn loạn. Ở cả hai quốc gia nói trên, tiền vốn rất khan hiếm, và nỗ lực của người bán hàng bán sản phẩm ở thị trường nước ngoài đôi khi phải đối mặt với sự thù địch thẳng thừng từ phía người mua. Tuy nhiên, Đức đã giành lại và duy trì được vị trí dẫn đầu trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến. Nước này đã phải đương đầu với chi phí lao động cao và đang ngày càng tăng lên, tuần làm việc ngắn lại, và đồng nội tệ tăng giá. Nhật đã trở thành một cường quốc công nghiệp đứng đầu mặc dù hầu như không có tài nguyên thiên nhiên, ở vào vị trí biệt lập bắt buộc phải có đường cung cấp dài, các cú sốc của đồng yên và cú sốc Nixon (phụ thu nhập khẩu), cùng các mối quan hệ căng thẳng trong khu vực.

Thụy Điển và Thụy Sĩ tiếp tục là các quốc gia thương mại quan trọng và là quê hương của nhiều công ty đa quốc gia hàng đầu, cho dù thị trường nội địa nhỏ bé, chi phí lương cao. Và, trường hợp của Thụy Điển là nước gần giống nhất với Chủ nghĩa xã hội trong số các nước công nghiệp hóa lớn (về mặt phúc lợi xã hội và phân phối thu nhập). Ý phát triển thịnh vượng bất chấp một chính phủ quan liêu thiếu hiệu quả, cơ sở hạ tầng vận hành kém và luật lao động còn bị hạn chế nhiều. Hàn Quốc đã đạt được sự phát triển lớn mạnh bất chấp những gánh nặng của cuộc chiến tranh Triều Tiên, tài nguyên quốc gia ít ỏi, chịu sự chiếm đóng của Nhật trong một thời gian dài cùng các chi phí khổng lồ và liên tục cho lĩnh vực quốc phòng.

Lịch sử công nghiệp thời kỳ hậu chiến không phải là một câu chuyện về việc khai thác tài nguyên thừa thãi mà là việc tạo ra sự dư thừa. Đó không phải là câu chuyện về việc thừa hưởng lợi thế mà là về việc đương đầu với những thử thách. Những điều kiện khó khăn của quốc gia, khi kết hợp với bối cảnh phù hợp, đã tạo thành một sức mạnh dồi dào cho cách tân

Bảng 7-1: Các chỉ tiêu kinh tế của các nước thời kỳ hậu chiến

Tốc độ tăng trưởng GDP thực hàng năm (theo giá năm 1980), 1950-1987

Các nước	1950-87	1950-55	1955-60	1960-65	1965-70	1970-75	1975-80	1980-85	1985-87
Hàn Quốc	7,9%[1]	_____	3,3%	6,5%	12,6%	8,8%	7,7%	7,6%	11,4%
Nhật	7,2%[1]	_____	8,5%	10,0%	11,0%	4,3%	5,0%	3,9%	3,4%
Đức	4,6%	9,4%	8,3%	4,8%	4,2%	2,1%	3,3%	1,3%	2,1%
Ý	4,5%	6,0%	6,6%	5,2%	6,2%	2,4%	3,8%	1,6%	3,0%
Đan Mạch	3,2%	1,9%	4,6%	5,3%	3,7%	2,0%	2,5%	2,4%	1,1%
Thụy Sỹ	3,2%	4,9%	4,3%	5,2%	4,2%	0,8%	1,7%	1,4%	2,5%
Mỹ	3,2%	4,4%	2,2%	4,8%	2,9%	2,3%	3,3%	3,0%	2,9%
Thụy Điển	3,0%	3,3$	3,4%	5,2%	4,1%	2,6%	1,3%	1,8%	2,0%
Anh	2,5%	3,0%	2,5%	3,2%	2,6%	2,1%	1,7%	1,8%	3,3%
Tốc độ tăng trưởng GDP trên đầu người thực hàng năm (theo giá năm 1980), 1950-1987									
Nhật	6,2%[2]	_____	7,5%	9,0%	9,8%	2,9%	4,0%	3,2%	2,9%
Hàn Quốc	5,7%[2]	_____	0,3%	3,6%	10,0%	6,8%	6,1%	6,0%	10,0%
Đức	4,0%	8,3%	5,7%	3,5%	3,6%	1,7%	3,4%	1,4%	1,9%
Ý	3,9%	5,3%	6,0%	4,2%	5,6%	1,8%	3,5%	1,4%	2,8%
Đan Mạch	2,7%	1,1%	3,9%	4,5%	3,0%	1,4%	2,3%	2,5%	0,9%
Thụy Điển	2,6%	2,6%	2,8%	4,5%	3,3%	3,2%	1,0%	1,7%	1,7%
Thụy Sỹ	2,2%	3,7%	2,8%	3,4%	3,1%	0,1%	1,8%	1,1%	2,0%
Anh	2,2%	2,8%	2,1%	2,5%	2,0%	2,0%	1,6%	1,6%	3,0%
Mỹ	1,9%	2,7%	0,4%	3,3%	1,7%	1,2%	2,2%	2,6%	1,9%

Chú thích: **1**: 1955-1987 **2**: 1955-1987

Bảng 7-1: (tiếp theo)

Tỷ lệ tăng trưởng dân số hàng năm, giai đoạn 1950-1987									
Các nước	1950-87	1950-55	1955-60	1960-65	1965-70	1970-75	1975-80	1980-85	1985-87
Hàn Quốc	2,0%	1,1%	3,0%	2,8%	2,4%	1,8%	1,6%	1,5%	1,2%
Mỹ	1,3%	1,7%	1,8%	1,5%	1,1%	1,0%	1,1%	1,0%	0,9%
Nhật	1,1%	1,4%	0,9%	1,0%	1,1%	1,5%	0,9%	0,7%	0,6%
Thụy Sỹ	0,9%	1,2%	1,5%	1,8%	1,1%	0,7%	-0,1%	0,2%	0,5%
Đức	0,7%	1,0%	2,4%	1,1%	0,7%	0,4%	-0,1%	-0,2%	0,1%
Đan Mạch	0,5%	0,8%	0,6%	0,8%	0,7%	0,5%	0,3%	-0,1%	0,2%
Ý	0,5%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%	0,7%	0,4%	0,3%	0,2%
Thụy Điển	0,5%	0,7%	0,6%	0,7%	0,8%	0,4%	0,3%	0,1%	0,3%
Anh	0,3%	0,2%	0,4%	0,7%	0,5%	0,2%	0,0%	0,1%	0,3%
Tốc độ tăng trưởng năng suất lao động chung, giai đoạn 1950-1987[3] (tốc độ tăng trưởng GDP trên lao động hàng năm)									
Nhật	5,9%[4]		6,3%	11,0%	9,2%	3,8%	3,8%	3,0%	2,5%
Hàn Quốc	5,8%[5]				8,8%	4,6%	4,6%	5,7%	6,6%
Ý	4,4%	6,1%	6,4%	5,7%	6,8%	2,1%	3,0%	1,4%	2,8%
Đức	3,8%	6,4%	5,2%	4,2%	4,4%	2,7%	3,0%	1,9%	1,2%
Đan Mạch	2,4%[6]		3,2%	3,5%	3,6%	1,7%	1,7%	1,8%	-0,6%
Thụy Điển	2,3%[6]			4,4%	3,5%	1,7%	0,6%	1,6%	1,7%
Anh	2,2%	2,1%	2,1%	2,4%	2,8%	2,0%	1,7%	2,4%	2,0%
Thụy Sỹ	1,2%[7]					1,5%	0,7%	1,3%	1,8%
Mỹ	1,4%	2,9%	1,2%	2,5%	0,9%	0,7%	0,5%	1,0%	0,5%
Tốc độ tăng trưởng năng xuất hoạt động chế tạo, 1950-1987[8] (Tốc độ tăng trưởng sản lượng hàng năm trên lao động có việc làm trong ngành chế tạo)									
Nhật	7,96%	12,03%	8,77%	6,93%	12,59%	4,10%	8,04%	5,68%	2,76%
Ý	5,14%	7,39%	4,84%	5,32%	6,85%	1,16%	5,84%	4,83%	4,83%
Đức	4,30%	7,58%	5,48%	4,65%	5,03%	3,07%	3,39%	2,71%	0,04%
Thụy Điển	3,30%	1,69%	3,90%	5,71%	5,03%	2,78%	0,87%	3,95%	1,46%
Đan Mạch	2,97%	1,34%	2,90%	4,76%	4,19%	5,64%	3,27%	0,50%	-1,14%
Anh	2,81%	1,77%	2,16%	2,76%	3,25%	2,24%	0,88%	5,84%	4,99%
Mỹ	2,63%	2,87%	0,77%	4,96%	0,46%	2,68%	1,82%	4,48%	3,79%

Chú thích: **3**: Số liệu thống kê của Maddison (1987) cho thấy rằng các so sánh về tổng năng suất yếu tố sản xuất tương tự như các so sánh về năng xuất lao động ở những nước mà ông đưa vào nghiên cứu. **4**: 1955-1987 **5**: 1963-1987 **6**:1960-1987 **7**: 1970-1987 **8**: Không có số liệu cho các quốc gia theo chỉ tiêu này

Bảng 7-1: (tiếp theo)

Tỉ lệ thất nghiệp, 1951-1987 (Bình quân thời kỳ)									
Các nước	1951-87	1951-55	1956-60	1961-65	1966-70	1971-75	1976-81	1980-85	1986-87
Thụy Sỹ	0,3%	0,8%	0,4%	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%	0,7%	0,8%
Nhật	1,7%	1,3%	1,4%	1,3%	1,2%	1,4%	2,1%	2,5%	2,9%
Thụy Điển	2,1%	2,4%	1,9%	1,5%	1,8%	2,2%	1,9%	3,0%	2,3%
Đức	3,5%	7,4%	2,9%	0,5%	0,8%	1,4%	4,1%	5,5%	6,8%
Anh	4,7%	1,6%	1,8%	2,5%	2,9%	3,8%	6,1%	11,2%	10,7%
Hàn Quốc	5,0%[9]	———	———	7,9%	5,5%	4,2%	4,0%	4,1%	3,5%
Ý	5,4%	9,6%	6,8%	2,9%	3,4%	3,4%	4,1%	5,5%	7,6%
Mỹ	5,7%	3,9%	5,2%	5,4%	3,8%	6,0%	6,7%	8,2%	6,5%
Đan Mạch	6,4%	9,8%	8,3%	2,8%	3,4%	4,0%	6,4%	9,7%	8,1%
Đầu tư quốc gia ròng (Tổng đầu tư vốn cố định gộp - Chi tiêu vốn cố định tính theo phần trăm GDP), bình quân thời kỳ[10]									
Nhật	17,6%	12,9%	16,7%	20,7%	20,2%	21,2%	18,5%	15,3%	14,4%
Hàn Quốc	14,7%[11]	———	5,6%	7,7%	18,0%	16,1%	21,8%	20,9%	———
Thụy Sỹ	13,7%	9,1%	12,6%	18,4%	15,3%	16,4%	11,0%	13,2%	14,7%
Đức	11,8%	10,5%	13,9%	16,1%	13,8%	12,7%	9,8%	8,0%	7,%
Đan Mạch	11,6%	9,9%	10,0%	13,1%	13,7%	13,4%	13,2%	8,0%	10,9%
Thụy Điển	11,0%	11,1%	12,5%	13,4%	13,6%	11,7%	9,3%	7,2%	7,1%
Ý	10,9%	9,9%	12,6%	13,6%	11,4%	11,6%	9,4%	8,5%	9,0%
Anh	7,7%	6,2%	7,8%	9,5%	10,3%	9,7%	7,1%	4,5%	5,2%
Mỹ	7,1%	9,3%	7,9%	7,3%	7,8%	6,6%	7,8%	4,6%	5,1%

Chú thích: **9**: 1961-1987 **10**: Việc điều chỉnh những số liệu này nhằm loại bỏ đầu tư trong hoạt động xây dựng khu dân cư không làm thay đổi thứ bậc của các quốc gia, tuy nhiên làm tỉ lệ phần trăm giảm đi đáng kể. Trong những năm 1980, tỉ lệ đầu tư ròng của Mỹ giảm tới gần 0 và âm trong một số năm11: 1955-85

Nguồn: Quỹ tiền tệ quốc tế, International Financial Statistics Yearbook OECD (Niên giám thống kê tài chính quốc tế của OECD), Economic Outlook và Historical Statistics của Liên hợp quốc, Statistical Yearbook, National accounts và Monthly Bulletin of Statistics của Bộ lao động Mỹ, Comparative Real GDP Figures và Indexes of Output per Hour, số liệu chưa được phát hành

và thay đổi. Không phải "một cuộc sống bình lặng" mà chính áp lực và thử thách đã đưa các công ty và các quốc gia tiến lên.

MÔ TẢ CÁC NỀN KINH TẾ QUỐC GIA

Nhiệm vụ của tôi trong phần này của cuốn sách bao gồm hai phần. Đầu tiên, tôi sẽ áp dụng lý thuyết của mình để bắt đầu giải thích các hình mẫu thất bại và thành công quốc tế trong các ngành công nghiệp cụ thể tại một số nền kinh tế quốc gia quan trọng. Để tránh dài dòng, tôi sẽ hạn chế luận điểm của mình vào 8 trong số 10 quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu. Dù đã xuất hiện trong các ví dụ ở đâu đó trong cuốn sách, Đan Mạch và Singapore sẽ không được tính đến ngoại trừ phần trình bày ngắn gọn trong Chương 10 (Xem Pade và Moller (1988) về bản báo cáo sơ bộ về nghiên cứu này ở Đan Mạch).

Thứ hai, tôi sẽ khảo sát mức độ nâng cấp của nền công nghiệp một quốc gia qua thời gian và một vài lý do giải thích tại sao. Song song với Chương 13, tôi cũng sẽ đánh giá khả năng tiếp tục nâng cấp của quốc gia đó. Một chỉ dẫn quan trọng về sức nâng cấp của một nền kinh tế là cách thức vận động của hình mẫu thất bại và thành công quốc tế trong các ngành và các phân đoạn công nghiệp. Một hình mẫu tăng trưởng thu nhập quốc gia lành mạnh là sự chuyển dịch tiến tới các phân đoạn năng suất cao hơn, tinh vi hơn; đồng thời mở rộng vị trí trong các ngành công nghiệp đòi hỏi công nghệ tiên tiến hơn và nguồn nhân lực lành nghề hơn. Sự gia tăng thị phần xuất khẩu thế giới của quốc gia có thể là một dấu hiệu của việc nâng cấp, nhưng các loại ngành công nghiệp đang giành được và đang mất đi vị trí cạnh tranh quan trọng hơn là ở những ngành bình thường khác, như tôi đã bàn ở Chương 1.

Khi khảo sát một quốc gia, tôi sẽ bắt đầu bằng việc trình bày một tiểu sử sơ lược của tất cả những ngành công nghiệp thành công trong nền kinh tế của nó vào năm 1985. Chúng tôi đã nhận biết được mọi ngành công nghiệp của quốc gia trong đó có bằng chứng về lợi thế cạnh tranh quốc tế tại ba thời điểm: năm 1971, 1978 và 1985 (năm gần đây nhất mà số liệu về tất cả các quốc gia đều có đủ). Như tôi đã bàn ở Chương 1, việc thiếu dữ liệu hoàn chỉnh khiến cho việc đánh giá sự hiện diện của lợi thế cạnh tranh quốc gia trở nên khó khăn. Ngoài ra, đôi khi còn có sự can thiệp của chính phủ trong việc hỗ trợ các công ty thiếu lợi thế cạnh tranh thực sự.

Sự hiện diện của lợi thế cạnh tranh trên phạm vi quốc tế được đo lường ở đây bằng một thị phần bền vững và đáng kể trong tổng xuất khẩu thế giới tới một loạt các quốc gia khác và/hoặc đầu tư trực tiếp nước ngoài phản ánh các kỹ năng và sức mạnh được tạo ra tại quê nhà [2]. Nhìn chung, chúng tôi thấy rằng các hoạt động xuất khẩu và đầu tư nước ngoài lớn có quan hệ mật thiết với nhau. Tiểu sử sơ lược của quốc gia, mà ở đó nhiều tổ hợp ngành công nghiệp được xác định và thể hiện là một chỉ dẫn tốt mặc dù không hoàn hảo về các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong nền kinh tế (Phụ lục A mô tả đầy đủ hơn về cách phát triển các tiểu sử sơ lược).

Để giải thích các hình mẫu của lợi thế quốc gia và cách chúng thay đổi, tôi dựa vào các nghiên cứu tình huống, các bài phỏng vấn có phạm vi rộng, và những nhà đồng nghiên cứu của tôi ở mỗi quốc gia. Chúng ta cần chú ý tránh những quan điểm kinh tế quá vĩ mô. Tiền đề trọng tâm của cuốn sách này là lợi thế quốc gia được hiểu tốt nhất bằng cách khảo sát các ngành công nghiệp cụ thể và các tổ hợp. Tuy nhiên, có hàng trăm ngành công nghiệp có liên quan ở mỗi quốc gia, và thảo luận kỹ đến từng ngành là một điều không thể. Tôi sẽ làm nổi bật các khía cạnh của môi trường quốc gia có ảnh hưởng quan trọng nhất (mặc dù theo các cách thức khác nhau) đến một loạt các ngành công nghiệp, dù vậy tôi sẽ nói đến nhiều ngành cụ thể. Cách tiếp cận này dường như có nguy cơ nhấn mạnh sự quan tâm liên ngành để làm rõ một lý thuyết cụ thể cho từng ngành (và tổ hợp) công nghiệp. Tuy nhiên, chẳng có cách nào để tránh vấn đề đó. Mỗi ví dụ phản ánh một nghiên cứu bao quát hơn tôi có thể đánh giá ở đây.

Trong quá trình giải thích hình mẫu thất bại và thành công quốc tế ở nền công nghiệp của một quốc gia, tôi sẽ đặc biệt tìm

2. Tình trạng có lãi trong nước không phải là một dấu hiệu tốt của lợi thế cạnh tranh quốc tế thực sự, do 3 nguyên nhân như sau. Thứ nhất, sự can thiệp của chính phủ có thể gây trở ngại cho sự cạnh tranh quốc tế và tạo ra lợi nhuận trong nước một cách giả tạo. Ví dụ như ở Ý, một số doanh nghiệp lớn có lợi nhuận rất cao do họ có những mặt hàng de facto độc quyền trong nước và được bảo hộ khỏi sự cạnh tranh nước ngoài dưới một hình thức nào đó, nhưng họ lại thiếu đi lợi thế cạnh tranh xét trên các phương diện quốc tế. Thứ hai, trong một ngành hoặc một nền kinh tế có nhiều doanh nghiệp đang theo đuổi các chiến lược vun vén cho mình, các doanh nghiệp có thể duy trì được tình trạng có lãi cao mặc dù họ đang đánh mất tính cạnh tranh. Cuối cùng, sự khác biệt của các tiêu chuẩn kế toán trong việc thực hiện các báo cáo tài chính khiến cho những sự so sánh xuyên quốc gia về lợi nhuận trở nên khó giải quyết, giống như việc thiếu dữ liệu hệ thống ở nhiều quốc gia.

để làm nổi bật sự phát triển của nó. Mối quan tâm đặc biệt của tôi là năng lực nâng cấp của nền công nghiệp quốc gia qua thời gian. Một quốc gia không thể và không nên thành công trên tất cả mọi ngành công nghiệp, và việc mất đi vị trí cạnh tranh bản thân nó không phải là nguyên nhân gây lo lắng. Điều quan trọng hơn là bản chất của việc đánh mất các vị trí và lý do giải thích cho tình trạng này. Điều quan trọng mang tính quyết định là khả năng của các doanh nghiệp của quốc gia đạt được các lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn qua thời gian và cạnh tranh thành công trong các ngành công nghiệp tiên tiến mới để sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên quốc gia theo cách thức ngày càng nâng cao năng suất.

Chương này sẽ tập trung vào các quốc gia đã nổi lên từ Chiến tranh Thế giới thứ 2 và thập kỷ sau đó với lợi thế cạnh tranh quốc gia mạnh mẽ nhất. Mỹ, Thụy Sĩ và Thụy Điển là những nước chiến thắng sớm nhất. Tất cả đều tránh được sự tàn phá, và đều đã có những sức mạnh đáng kể khiến các nước này có được vị trí tốt để thành công trong thời kỳ đầu hậu chiến. Đức gia nhập những nước chiến thắng đầu tiên, vào lúc khiến cả thế giới kinh ngạc, khi mà nó có khả năng hồi phục sau chiến tranh với tốc độ đáng kinh ngạc.

Mục đích của tôi không phải là thảo luận đầy đủ về mỗi quốc gia, mà là câu chuyện minh họa cách thức lý thuyết của tôi kết hợp những yếu tố ảnh hưởng khác biệt lên sức cạnh tranh đã được đề xuất, cũng như những yếu tố phụ thêm quan trọng nhằm soi rọi những ý tưởng mới trả lời cho câu hỏi. Luận điểm của tôi về mỗi quốc gia cần phải ngắn gọn, và vài yếu tố của câu chuyện sẽ chắc chắn bị loại bỏ. Tôi không thể trích dẫn tất cả số liệu sẵn có để hỗ trợ cho các điểm mà tôi đã đưa ra cũng như không thể điểm qua và cảm ơn tất cả các tài liệu quan trọng có thể có. Tuy nhiên, bằng việc trình bày khái quát, tôi cũng hy vọng cung cấp cho các bạn một cách nhìn mới về vị thế cạnh tranh của quốc gia trong nền công nghiệp và sự thay đổi có thể xảy ra của nó [3].

3. Cần phải chú ý rằng tất cả các quốc gia mà tôi sẽ bàn đến là các quốc gia có tầm quan trọng về thương mại, có sức mạnh đáng kể trong tổng thể cộng đồng các quốc gia. Việc tôi sẽ chú giải nhiều lợi thế cạnh tranh không ngụ ý rằng có nhiều quốc gia sở hữu chúng.

SỰ THỐNG TRỊ THỜI KỲ HẬU CHIẾN CỦA MỸ

Câu chuyện về lợi thế cạnh tranh quốc gia trong những thập kỷ ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 là câu chuyện mà Mỹ đóng vai trò chính. Sức mạnh kinh tế của Mỹ sau chiến tranh là độc nhất vô nhị trong thời hiện đại. Các công ty Mỹ đã xác lập được những vị trí dẫn đầu ở nhiều ngành công nghiệp vào đầu những năm 1900, như Singer (máy may), Ford (xe hơi), và Otis (thang máy), nắm giữ những vị trí thống trị toàn cầu. Phạm vi các ngành công nghiệp trong đó các công ty của Mỹ có sức cạnh tranh quốc tế được mở rộng hơn vào những năm 50 và đầu những năm 60. Năng suất trung bình của nền kinh tế Mỹ là cao nhất trong mọi quốc gia, bao gồm một phạm vi rất rộng các ngành công nghiệp có năng suất cao trong phạm vi quốc tế, ngay cả khi chúng không xuất khẩu. Quả thực tỉ lệ phần trăm xuất nhập khẩu trên GDP của Mỹ thấp hơn rất nhiều so với bất cứ nền kinh tế tiên tiến nào khác.

Mỹ có được lợi ích từ sự kết hợp độc nhất của những điều kiện đã sản sinh ra và duy trì những ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế. Nền công nghiệp Mỹ phát triển bình an vô sự sau chiến tranh. Mỹ có một thị trường trong nước rộng lớn và giàu có. Các nhà máy và thiết bị hiện đại, thường được xây dựng để phục vụ cho các nhu cầu thời chiến, được chuyển sang đáp ứng nhu cầu quốc tế tăng nhanh với rất ít hoặc không có cạnh tranh nước ngoài. Một chương trình quốc phòng khổng lồ chu cấp tiền tài trợ cho nghiên cứu các công nghệ trọng tâm và một thị trường cho các hàng hóa cấp cao như máy bay và đồ điện tử. Các công nghệ mới đã được sẵn sàng thay đổi để phù hợp với mục đích dân dụng. Ví dụ, Boeing 707 lúc đầu là chiếc máy bay chuyên chở của không quân (chiếc KC-135). Chính phủ Mỹ cũng đã mua nhiều máy tính và linh kiện điện tử đầu tiên.

Tuy nhiên, những lý do tương đối truyền thống này mới chỉ bắt đầu giải thích được sự thống trị của Mỹ trong cạnh tranh quốc tế thời kỳ hậu chiến. Như chúng ta sẽ thấy rõ rằng, một hệ thống động lực rộng lớn hơn nhiều đã đóng vai tro ở đây. Thành công có thể quá vĩ đại và đến quá dễ dàng của Mỹ, là kết quả từ một sự kết hợp độc nhất của những hoàn cảnh đã tự củng cố lẫn nhau.

CÁC HÌNH MẪU CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH MỸ

Một cách để có được hiểu biết ban đầu về những hình mẫu cạnh tranh thành công trong các ngành công nghiệp của Mỹ là khảo sát 50 ngành công nghiệp hàng đầu của nước này vào năm 1971 về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới, như trong Bảng 7-2 (tôi sẽ bàn luận về số liệu năm 1985 trong Chương 9). Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu về thị phần xuất khẩu mà tôi sẽ trình bày tất cả 8 nước được nghiên cứu là những ngành mà các quốc gia nắm vị trí quốc tế dẫn đầu và do đó, có lợi thế cạnh tranh quốc tế mạnh mẽ một cách khác thường. Thường thì Top 50 ngành công nghiệp chiếm một tỉ lệ đáng kể trong tổng xuất khẩu của quốc gia. (Tôi cũng trình bày trong Bảng B-1, 50 ngành công nghiệp hàng đầu về giá trị hàng xuất khẩu. Ở tất cả các quốc gia, danh sách này bị chiếm lĩnh bởi các ngành công nghiệp cũng có thị phần đáng kể trong xuất khẩu thế giới. Đôi khi nó cũng bao gồm một vài ngành công nghiệp lớn, như xăng dầu hay xe hơi, những ngành mà quốc gia có vị trí thấp nhưng thường xuyên có cán cân thương mại thâm hụt.)

50 ngành công nghiệp hàng đầu của Mỹ trong năm 1971 bao gồm một số lượng ngành quá lệ thuộc vào tài nguyên quốc gia, trong số đó tôi đã phân loại rất nhiều sản phẩm nông nghiệp. Điều này cũng đúng trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế. Nhưng sức cạnh tranh khác thường của Mỹ được cho là nhờ vào sự đa dạng của các ngành kinh tế khác trong Top 50, như máy bay, thiết bị chụp ảnh, máy vi tính, hóa chất, các loại sản phẩm máy móc sản xuất và linh kiện khác nhau, và hàng hóa tiêu dùng đóng gói.

Để minh họa rõ hơn các hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia ở Mỹ và các quốc gia khác và cách thức mà chúng đã và đang thay đổi, tôi sẽ sử dụng công cụ chủ yếu là một biểu đồ giống như biểu đồ ở Hình 7-1 [4]. Tôi sẽ gọi nó là biểu đồ tổ hợp (cluster chart). Các ngành xuất hiện trên biểu đồ hoặc là có thị phần xuất khẩu thế giới lớn hơn thị phần trung bình của quốc gia trong tổng xuất khẩu thế giới hoặc là có một vị trí quốc tế dựa trên đầu tư nước ngoài được ước lượng là lớn. Các ngành công nghiệp có thị phần xuất khẩu thế giới vượt quá tỉ lệ trung

4. Bảng tổ hợp này có một số điểm tương đồng với các bảng đầu vào-đầu ra của Leontief do nó nhằm biểu diễn các dòng chuyển dịch theo chiều dọc giữa các ngành. Tuy nhiên, cách thức phân nhóm các ngành có những mục đích rộng lớn hơn.

Bảng 7-2: 50 Ngành công nghiệp hàng đầu Mỹ về thị phần xuất khẩu thế giới năm 1971

Ngành công nghiệp	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Đậu nành	97,4	1.326.819	8	3,1
Phân lân tự nhiên	95,3	94.827	2.830	0,2
Các hợp chất màu	81,9	16.243	———	0,0
Máy bay	77,5	2.552.652	79.887	5,9
Các nguyên tố phóng xạ	76,6	167.106	———	0,4
Gỗ thô đã xử lý bề mặt	75,5	264.628	3.943	0,6
Các bộ phận máy văn phòng	55,9	927.810	121.151	2,1
Than, ngoại trừ than tảng	53,4	901.598	569	2,1
Các hợp chất và đồng vị bền vững	50,4	68.555	73.239	0,2
Linh kiện máy bay	49,3	852.619	257.888	2,0
Mỡ và dầu động vật	47,4	241.836	11.926	0,6
Hóa chất hữu cơ	44,1	989.723	400.286	2,3
Gạo	42,4	99.606	2	0,2
Cặn dầu thực vật	41,6	419.954	1.319	1,0
Chất thải dầu khí và than không có hóa chất	41,2	183.918	39.673	0,4
Thuốc lá sợi chưa sản xuất	41,1	466.135	88.724	1,1
Ngô chưa nghiền	39,6	746.415	7.693	1,7
Thiết bị bảo quản lạnh không phải đồ gia dụng	39,3	232.303	———	0,8
Các chất pha chế làm giảm tiếng ồn động cơ	39,0	155.789	———	0,4
Các loại đường đã chế biến	37,9	1.455	568	0,0
Thịt và lòng của động vật (có thể ăn được)	37,7	9.094	———	0,0
Giấy thủ công, giấy bản	37,2	283.110	10.322	0,7
Phế liệu sắt thép	37,1	215.761	13.551	0,5
Động cơ phản lực, xăng máy bay	36,8	381.077	35.405	0,9
Chất thải ngành dệt may	35,9	49.719	5.186	0,1
Lúa mì chưa nghiền	35,8	1.004.729	648	2,3
Máy móc, đào, san bằng...	35,6	711.140	———	1,6
Máy vi tính, máy thanh toán	35,2	462.382	196.190	1,1
Các loại da bò, da ngựa	34,5	133.176	4.852	0,3
Máy kéo không theo đường thẳng	34,2	417.783	87.172	1,0

Bảng 7-2: (tiếp theo)

Ngành công nghiệp	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Thuốc lá	33,7	183.012	2.106	0,4
Các sản phẩm quang hóa	33,7	23.339	———	0,1
Ngũ cốc chưa nghiền	33,5	176.717	2.551	0,4
Dầu thực vật mềm	33,1	326.749	22.457	0,8
Van, bóng bán dẫn	32,7	480.147	259.160	1,1
Linh kiện cho xe có động cơ	32,3	2.175.245	1.070.173	5,0
Các công cụ kiểm tra, đo đạc	32,0	463.004	61.750	1,1
Bột và hạt xay thô không làm từ lúa mì	30,7	15.271	———	0,0
Sắt thép để khuôn chưa đúc	30,7	96.086	9.405	0,2
Thiết bị kiểm tra, đo đạc điện tử	29,7	417.330	83.370	1,0
Bơ, mỡ làm bánh xốp và giòn	29,6	52.092	———	0,1
Các thiết bị viễn thông khác	28,8	492.649	243.036	1,1
Phế liệu đồng	28,1	73.832	13.143	0,2
Cao su nhân tạo	27,6	172.851	56.736	0,4
Gan gia cầm, lòng và thịt ngựa	27,4	79.024	8.476	0,2
Phim máy ảnh	27,3	259.298	111.008	0,6
Máy móc không dùng điện	25,8	1.187.741	921.674	2,7
Hydrôxit, ôxit nhôm	25,7	77.659	160.070	0,2
Giày dép có lòng bàn chân li-e	25,6	11.127	11.185	0,0
Thiết bị khởi động, đánh lửa	25,5	94.293	55.199	0,2
TỔNG SỐ				**49,1**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1971.

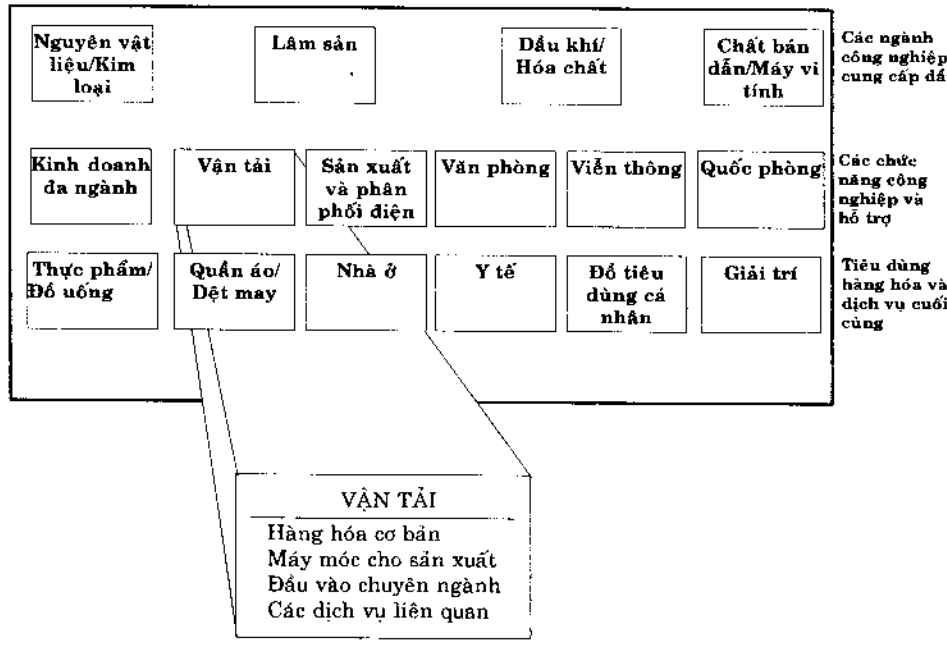
bình của quốc gia thường chiếm hai phần ba hoặc nhiều hơn tổng xuất khẩu của quốc gia đó. Các ngành công nghiệp riêng biệt được trình bày bằng các kiểu chữ khác nhau, phụ thuộc vào sức mạnh vị trí quốc tế của chúng.

Lý thuyết của tôi phân bổ những vai trò quan trọng cho các điều kiện cầu và các mối liên hệ dọc giữa các ngành công nghiệp trong việc kích thích lợi thê cạnh tranh. Vì vậy, các ngành công nghiệp được nhóm lại trong biểu đồ theo ứng dụng cuối cùng.

Dòng trên cùng của Hình 7-1 là các lĩnh vực rộng chứa các ngành công nghiệp mà các sản phẩm cơ bản là đầu vào cho các sản phẩm thuộc nhiều ngành công nghiệp khác, chúng được cho là các lĩnh vực cung cấp đầu vào. Chất bán dẫn và máy vi tính, những lĩnh vực tương đối mới của nền kinh tế - nhóm các sản phẩm hiện đại - là đầu vào cơ bản đối với hầu hết mọi ngành công nghiệp. Dòng giữa là các lĩnh vực sản phẩm cuối cùng rộng lớn bao gồm các chức năng công nghiệp hoặc hỗ trợ. Hầu hết các ngành này đều liên quan đến các ứng dụng cuối cùng cụ thể như vận tải hay quốc phòng. Nhóm kinh doanh đa ngành bao gồm các ngành công nghiệp như thiết bị đo đạc và dụng cụ chạy bằng điện, mà các sản phẩm của nó là các sản phẩm phụ hay hỗ trợ được sử dụng trong nhiều lĩnh vực sản phẩm cuối cùng. Dòng dưới cùng là các lĩnh vực sản phẩm cuối cùng gắn kết nhất với sản phẩm tiêu dùng cuối cùng. Cách phân bố theo lĩnh vực sử dụng cuối cùng các ngành công nghiệp thành công trên trường quốc tế tại một quốc gia và thứ hạng trong biểu đồ sẽ là một đặc trưng thú vị có sự khác biệt lớn giữa các nền kinh tế quốc gia.

Trong mỗi lĩnh vực rộng lớn, các ngành công nghiệp thành công trên trường quốc tế được nhóm thành hàng hóa cơ bản, máy móc (và các thiết bị khác) được sử dụng để sản xuất ra chúng, sản phẩm đầu vào chuyên dùng cho hàng hóa, và các dịch vụ liên quan đến hàng hóa hay quá trình sản xuất. Điều này cho phép khảo sát các mối quan hệ dọc giữa các ngành công nghiệp thành công và chiều sâu của các tổ hợp quốc gia. Ở mỗi cấp độ theo chiều dọc, các ngành công nghiệp thành công được nhóm thành các nhóm nhỏ hơn có liên hệ gần gũi với nhau về mục đích sử dụng cuối cùng để thể hiện rõ hơn bản chất của quá trình tổ hợp.

Thông thường, các ngành công nghiệp có liên quan được tìm thấy trong cùng lĩnh vực rộng. Ví dụ, xe hơi và xe tải chở khách đều được phân vào nhóm lĩnh vực vận tải. Tuy nhiên, ở tất cả các quốc gia, có những mối liên kết giữa các nhóm ngành công nghiệp mở rộng ra trên nhiều lĩnh vực. Ví dụ tại Mỹ, vị trí trong ngành bán dẫn và máy vi tính có liên quan tới sức mạnh quốc phòng. Vài mối liên hệ quan trọng nhất tại mỗi quốc gia sẽ được minh họa bằng cách tô đậm trong hình. Trong khi sự bố trí các ngành công nghiệp trên biểu đồ là không hoàn hảo và bị giới hạn trong vài trường hợp bởi những định nghĩa về nền công nghiệp quá rộng trong hệ thống phân loại thương mại quốc tế,



Hình 7-1: Biểu đồ tổ hợp

các biểu đồ cung cấp một tiểu sử sơ lược đáng chú ý về nền kinh tế của mỗi quốc gia và một công cụ để phân tích cách thức thay đổi của chúng. (Phụ lục A mô tả đầy đủ hơn về cách xác định và định vị các ngành công nghiệp trên biểu đồ tổ hợp).

Hình 7-2 thể hiện những kết quả của quá trình này đối với Mỹ năm 1971. Nó đưa ra một tiểu sử sơ lược của tất cả các ngành công nghiệp có bằng chứng về sự thành công quốc tế vào năm đó, sự thô mộc của nó phản ánh một hệ thống phân loại ngành công nghiệp trong năm 1971 sơ lược hơn so với bản năm 1976. Tất cả các biểu đồ tiếp theo, bao gồm cả biểu đồ gần đây nhất của Mỹ trong Chương 9, sẽ được dựa trên số liệu năm 1985.

Hình 7-2 cho thấy rằng phạm vi rộng lớn của các ngành công nghiệp thành công được đưa ra bởi danh sách 50 ngành công nghiệp hàng đầu là có thật. Rất nhiều lĩnh vực là sức mạnh của Mỹ trong suốt hai thập kỷ đầu sau Chiến tranh Thế giới thứ 2, bất chấp yêu cầu khắt khe về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới của một ngành phải đạt 13,8% trở lên mới được

xuất hiện trong biểu đồ. Trong số những vị trí mạnh nhất, một số bị đánh giá thiếu chính xác trong hệ thống phân loại thương mại, là các ngành bán dẫn và máy vi tính, các thiết bị vận tải (xe hơi, máy bay, máy xử lý nguyên vật liệu), hàng hóa tiêu dùng đóng gói, thiết bị văn phòng, thiết bị sản xuất và phân phối điện, hóa chất và chất dẻo, thiết bị viễn thông, hàng hóa quốc phòng, các sản phẩm giải trí, gỗ và nông phẩm, các sản phẩm chăm sóc sức khoẻ, và các dịch vụ kinh doanh nói chung. Thực sự thì ngược lại với các quốc gia khác, ít có khu vực nào (đáng chú ý là quần áo/dệt may và nhà ở) mà Mỹ không đóng vai trò đáng kể.

Cần chú ý một số điểm khi xem xét Hình 7-2. Đầu tiên, hệ thống phân loại thương mại được sử dụng năm 1971 mang tính chung chung hơn (và vì thế không chính xác bằng) so với phiên bản được cập nhật xuất hiện lần đầu năm 1976. Điều quan trọng thứ hai cần tính đến là đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Như năm 1971, quy mô của đầu tư nước ngoài bởi các doanh nghiệp Mỹ là vô cùng to lớn khi so sánh với các quốc gia khác. Tỉ lệ xuất khẩu của Mỹ làm hạ thấp sức mạnh quốc tế của Mỹ, cá biệt là trong các dịch vụ và hàng hóa tiêu dùng đóng gói. Ở những nước mà số liệu cho phép, tôi thêm vào các ngành công nghiệp khác phản ánh các khu vực có đầu tư nước ngoài đáng kể. Tuy nhiên, số liệu FDI có thể chấp nhận được ở mức độ cụ thể rất hiếm trong năm 1971, và sự điều chỉnh FDI năm 1971 thì hoàn toàn thấp hơn mức mà tôi có thể làm được trong năm 1985.

Hình 7-2: Tổ hợp các ngành công nghiệp Mỹ cạnh tranh quốc tế năm 1971

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊN VẬT LIỆU/ KIM LOẠI** SẮT VÀ THÉP Hoa thép đơn giản, sắt Đồ dùng hình ống bằng thép, sắt ***Đồ đúc sắt, thép chưa đổ khuôn*** KIM LOẠI KHÔNG CHỨA SẮT Nhôm dạng thanh, tấm, đĩa Kim loại bazơ không chứa sắt Các bộ phận và cấu trúc kèm Đồng tinh chế Niken, các hợp kim đã được đúc CÁC NGUYÊN LIỆU KHÁC Các chất mài bóng tự nhiên Các nguyên liệu thô khác# CHẤT THẢI VÀ PHẾ LIỆU ***Phế liệu sắt và thép*** ***Phế liệu đồng***	**LÂM SẢN** CÁC SẢN PHẨM GỖ **Gỗ cây quả hình nón dán, xẻ** GIẤY Giấy in phủ ngoài ***Giấy thủ công, giấy bản*** Giấy, chất xơ phủ ngoài...	**DẦU KHÍ/HÓA CHẤT** CÁC SẢN PHẨM DẦU KHÍ ***Chất thải dầu khí, than không hóa chất*** Hóa chất than, dầu khí... ***Than, ngoại trừ than tráng*** CÁC HÓA CHẤT VÔ CƠ Các hóa chất vô cơ khác Các ôxit, nguyên tố vô cơ# HÓA CHẤT HỮU CƠ ***Các hóa chất hữu cơ*** CHẤT DẺO Các sản phẩm cô đặc	**CHẤT BÁN DẪN/ MÁY VI TÍNH** ***Bóng bán dẫn, van*** ***Máy vi tính, máy tính tiền*** Ghi chú: Một vài ngành công nghiệp trong phần này biệt lập so với hệ thống phân loại năm 1971. Nước Mỹ ở vị trí dẫn đầu.
Máy móc	Bộ nắn dòng và các thiết bị hàn# Xưởng cán kim loại Máy móc ép khoáng...		***Các thiết bị cho mỏ dầu******	
Đầu vào chuyên ngành	Các sản phẩm xây dựng chịu nhiệt Lưu huỳnh	Bột giấy và giấy vụn#		
Các dịch vụ	Khai khoáng mỏ*		***Các dịch vụ ở mỏ dầu******	***Xử lý dữ liệu******

Hình 7-2: Tổ hợp các ngành công nghiệp Mỹ cạnh tranh quốc tế năm 1971 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	**KINH DOANH-ĐA NGÀNH** THIẾT BỊ Công cụ dụng cụ Máy bơm chất lỏng... Máy bơm chất khí... Máy ly tâm... không liên quan đến bơ sữa Đèn điện tử, dụng cụ cầm tay...* ***Thiết bị kiểm tra, đo đạc điện tử*** DỤNG CỤ ***Dụng cụ kiểm tra, đo đạc*** KHÁC Máy ảnh, dụng cụ y tế, các yếu tố quang học* Vòi nước, van... Càng xe, tay quay, ròng rọc... Ổ bi, ổ đũa*	**VẬN TẢI** ***Khí đốt máy bay, động cơ phản lực*** **Máy bay nặng hơn không khí** Máy kéo không có đường Máy nâng và bốc hàng Xe nâng... Xe cộ chạy trên đường ray Xe tải Xe có động cơ ***Máy móc đào, san bằng...*** THIẾT BỊ CHO XE CỘ Thiết bị đánh lửa, khởi động	Máy móc dùng lực, không sử dụng điện* Cơ cấu đóng mạch, chuyển mạch Máy móc sử dụng điện Thiết bị cách điện*	**Các bộ phận máy văn phòng** Hàng cung cấp cho văn phòng
Máy móc	Máy không chạy bằng điện* Các dụng cụ vận hành bằng sức máy*			Máy móc in, máy đóng sách
Đầu vào chuyên ngành		***Cao su nhân tạo...*** ***Chất giảm ồn cho động cơ đã được điều chế*** Đồ cao su* Nguyên liệu bằng cao su ***Các bộ phận của xe có động cơ*** ***Các linh kiện máy bay***	**Nguyên tố phóng xạ** ***Các đồng vị và hợp chất bền vững****	
Các dịch vụ	**Thanh toán*** ***Quảng cáo**** **Tư vấn quản lý*** ***Ngân hàng thương mại****	Trạm bảo dưỡng* Các công ty hàng không*		

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH	QUỐC PHÒNG
	Các thiết bị viễn thông khác' Thiết bị đường truyền điện thoại* Ghi chú: Một vài ngành công nghiệp trong phần này biệt lập so với hệ thống phân loại năm 1971. Nước Mỹ ở vị trí dẫn đầu.	Súng cầm tay, đạn dược phục vụ chiến tranh*** Ghi chú: Một vài ngành công nghiệp có liên quan trong phần này biệt lập so với hệ thống phân loại năm 1971. Nước Mỹ ở vị trí dẫn đầu.
Máy móc		
Đầu vào chuyên ngành		
Các dịch vụ		

Ghi chú:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới nhỏ hơn hoặc bằng 13.8%, nhưng thấp hơn 27.6%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới nhỏ hơn hoặc bằng 27.6%, nhưng thấp hơn 55.3%

Chữ in đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới từ 55.3% trở lên

' Phần còn lại theo tính toán

* Được thêm vào nhờ FDI

** Được nâng cấp nhờ FDI

*** Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

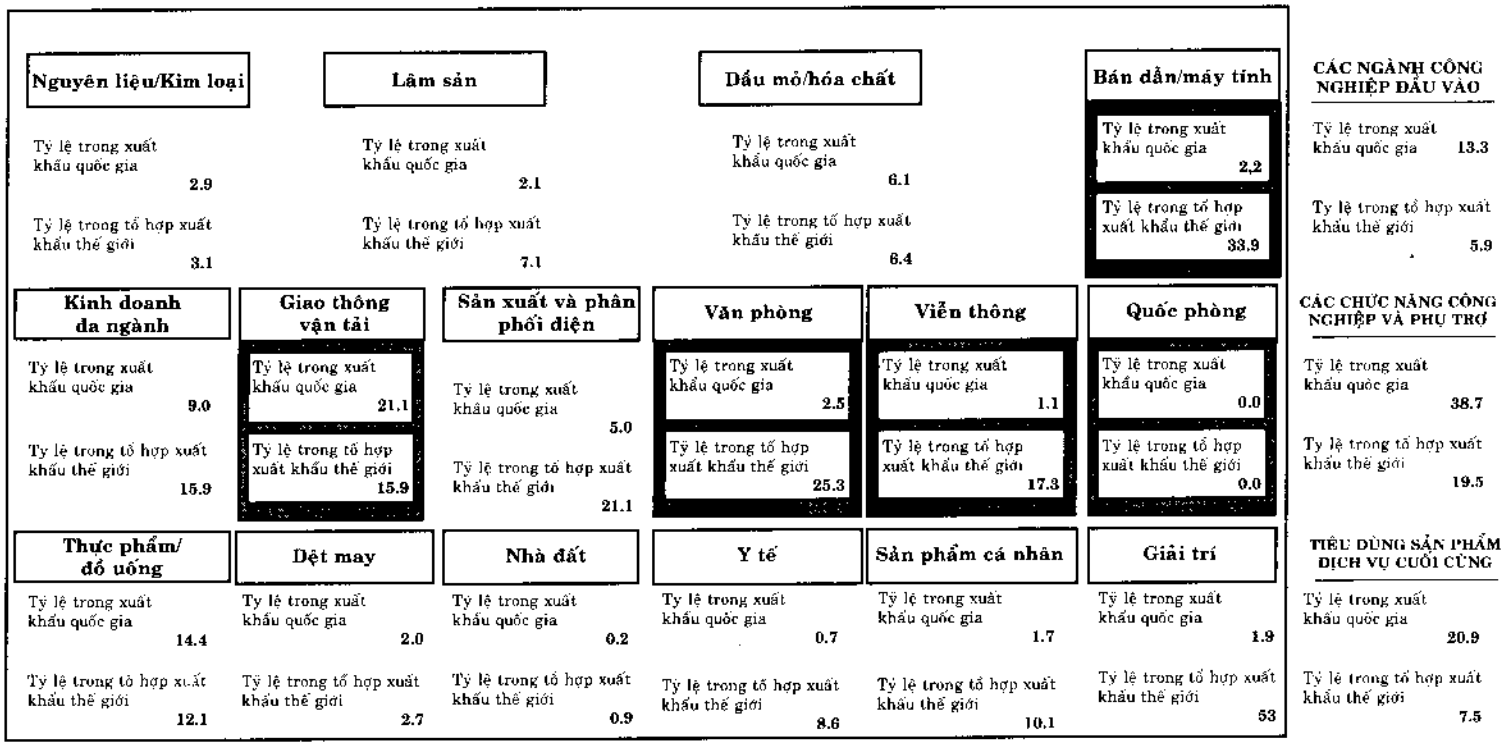
Hình 7-2: Tổ hợp các ngành công nghiệp Mỹ cạnh tranh quốc tế năm 1971 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	THỨC ĂN/ĐỒ UỐNG		NHÀ Ở	QUẦN ÁO/DỆT MAY
	THỨC ĂN CƠ BẢN ***Gạo cả trấu hoặc đã được xay*** Gạo đã được xát Bột lúa mì... Bột và hạt xay thô, không làm từ lúa mì Hoa quả sấy Hoa quả đã chế biến, bảo quản **Đậu nành** ***Thịt và lòng ăn được**** THỨC ĂN ĐÃ CHẾ BIẾN Ngũ cốc qua chế biến... Thức ăn qua chế biến	DẦU ĂN ***Cặn dầu thực vật*** ***Bơ, mỡ làm bánh xốp và giòn*** ***Dầu và mỡ động vật*** ***Dầu thực vật mềm ổn định***	***Xà phòng, dầu đánh bóng****	
Máy móc	Máy vắt sữa và máy móc nông nghiệp khác* Máy móc trong ngành thực phẩm	***Thiết bị bảo quản lạnh xuất khẩu*** Máy đóng gói, máy hàn...		
Đầu vào chuyên ngành	Phân bón* Thuốc trừ sâu, hóa chất ***Phân lân tự nhiên**** ***Lúa mì... chưa nghiền***	***Ngô chưa nghiền*** ***Ngũ cốc chưa nghiền*** Lông ngựa, thịt ngựa* ***Đường, các chất điều chế... có màu hoặc hương thơm****		***Các loại da bò, da ngựa*** Bông thô, trừ vải xô Xơ bông, chất thải* Sợi nhân tạo gián đoạn rối Các sản phẩm bắt nguồn từ xenlulo* ***Chất thải của vải dệt**** **Các hợp chất có màu***
Các dịch vụ	**Thức ăn nhanh*** **Các loại hàng hóa nông nghiệp thương phẩm***			

Hàng hóa thiết yếu	CHĂM SÓC SỨC KHỎE	CÁ NHÂN	GIẢI TRÍ
	Thiết bị chụp X-quang, y điện Các sản phẩm dược, thuốc chữa bệnh# Ghi chú: Một vài ngành công nghiệp có liên quan trong phần này biệt lập so với hệ thống phân loại năm 1971. Nước Mỹ ở vị trí dẫn đầu.	Xì gà và thuốc lá sợi đã sản xuất# ***Thuốc lá***	***Các sản phẩm quang hóa*** Phim ảnh, trừ phim điện ảnh Phim điện ảnh phát triển Bản đồ, truyện tranh trẻ em...# Sách mỏng, sách ấn bản Báo chí, bưu ảnh âm nhạc được ấn hành# Các nhạc cụ, các phương tiện thu thanh thu hình
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành		***Thuốc lá sợi chưa sản xuất*** Tinh dầu, tinh chất thơm	
Các dịch vụ		***Giáo dục bậc đại học và trung học******	***Khách sạn và quản lý khách sạn**** ***Cho thuê và phí thuê xe hơi**** ***Sản xuất phim điện ảnh**** ***Sản xuất các chương trình TV****

Cần chú ý một số điểm khi xem xét Hình 7-2. Đầu tiên, hệ thống phân loại thương mại được sử dụng năm 1971 mang tính chung chung hơn (và vì thế không chính xác bằng) so với phiên bản được cập nhật xuất hiện lần đầu năm 1976. Điều quan trọng thứ hai cần tính đến là đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Như năm 1971, quy mô của đầu tư nước ngoài bởi các doanh nghiệp Mỹ là vô cùng to lớn khi so sánh với các quốc gia khác. Tỉ lệ xuất khẩu của Mỹ làm hạ thấp sức mạnh quốc tế của Mỹ, cá biệt là trong các dịch vụ và hàng hóa tiêu dùng đóng gói. Ở những nước mà số liệu cho phép, tôi thêm vào các ngành công nghiệp khác phản ánh các khu vực có đầu tư nước ngoài đáng kể. Tuy nhiên, số liệu FDI có thể chấp nhận được ở mức độ cụ thể rất hiếm trong năm 1971, và sự điều chỉnh FDI năm 1971 thì hoàn toàn thấp hơn mức mà tôi có thể làm được trong năm 1985

Hình 7-3: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Mỹ theo tổ hợp



: Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

Hình 7-3 biểu hiện tính toán tóm tắt về thị phần xuất khẩu quốc gia của các ngành công nghiệp cạnh tranh (những ngành vượt quá ngưỡng) trong mỗi tổ hợp rộng, với chi tiết được cung cấp thêm trong Hình B-1. Thị phần trong tổng xuất khẩu tổ hợp thế giới của mỗi ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Mỹ cũng được tính theo phân loại tổ hợp. Trong khi các tính toán này không sáng tỏ như những tính toán với số liệu mới hơn, chúng cũng minh họa được nhiều lĩnh vực thế mạnh của Mỹ.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

Việc lý giải cho những lĩnh vực thành công ở Mỹ bắt đầu bằng phân tích các điều kiện yếu tố sản xuất. Mỹ được thiên nhiên ưu đãi cho nguồn yếu tố sản xuất tự nhiên phong phú, trong đó có diện tích đất trồng trọt khổng lồ, nguồn rừng dồi dào và nhiều nguồn tài nguyên sẵn có khác như phốt-phát, đồng đỏ, quặng sắt, than, dầu và khí đốt tự nhiên. Mỹ là quốc gia duy nhất trong số các quốc gia, có thể ngoại trừ Thụy Điển, sở hữu các nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú và đạt được một vị trí quốc tế quan trọng trong sản xuất các hàng hóa chế tạo tinh vi. Các quốc gia khác với nhiều nguồn tài nguyên phong phú như Canada và Australia phần lớn đã thất bại nặng nề trong nỗ lực vượt ra khỏi các ngành công nghiệp phụ thuộc vào tài nguyên.

Mặc dù tài nguyên từ trước tới nay vẫn đóng vai trò quan trọng, đặc thù của Mỹ không chỉ là việc thừa hưởng nguồn tài nguyên phong phú. Ngoại trừ vài ngoại lệ, cơ chế tạo ra và nâng cấp các yếu tố sản xuất của Mỹ không thua kém một quốc gia nào. Quốc gia này có những khoản đầu tư đặc biệt lớn và ổn định qua nhiều thập kỷ nhằm nâng cao chất lượng các yếu tố sản xuất.

Chiến tranh Thế giới thứ 2 tạo ra một khoản đầu tư vào việc sản sinh các yếu tố sản xuất với một quy mô chưa từng có, được thúc đẩy bởi tình trạng khẩn cấp quốc gia. Chiến tranh khuyến khích những nỗ lực nghiên cứu lớn và những tiến bộ ngoạn mục trong rất nhiều lĩnh vực. Những khoản đầu tư lớn vào các công nghệ trọng tâm như điện tử, hàng không, các vật liệu tổng hợp, chăm sóc y tế, năng lượng hạt nhân đánh dấu sự đột phá của Mỹ trong lĩnh vực công nghệ. Nỗ lực trong nghiên cứu này, tiếp tục trong những năm 50 và 60, đưa Mỹ dẫn đầu ở nhiều lĩnh vực khoa học cơ bản và công nghệ có thể ứng dụng cho rất nhiều ngành. Sự phát triển cũng được mở rộng tới cơ

sở hạ tầng. Hai điều này kết hợp lại đã đưa Mỹ trở thành nước dẫn đầu thế giới trong ngành công nghiệp máy móc và xây dựng cho tới khi kết thúc chiến tranh.

Công nghệ sản xuất cũng được đẩy lên một tầm cao mới trong suốt thời gian chiến tranh dưới áp lực đẩy mạnh sản lượng. Mỹ nổi lên từ chiến tranh như là một nước đứng đầu trong công nghệ sản xuất hàng loạt. Nỗ lực của chiến tranh cũng đóng góp cho sự phát triển nguồn nhân lực. Hàng triệu quân nhân đã học được tính kỷ luật và được đào tạo những kỹ năng quan trọng như hàng không, điện tử và sau đó họ gia nhập vào các ngành công nghiệp.

Một vài ví dụ sau sẽ cho thấy cách thức đầu tư tạo ra các yếu tố sản xuất lại tạo ra những ngành công nghiệp dẫn đầu. Nghiên cứu của Bell Laboratories, được tài trợ lớn bởi chính phủ, đã dẫn đến sự phát triển của bóng bán dẫn vào năm 1948. Tektronix, một hãng tiên phong trên thế giới cùng với Hewlett-Packard và những doanh nghiệp Mỹ khác trong lĩnh vực thiết bị kiểm tra và đo lường các sản phẩm điện tử, đã được thành lập bởi 2 kỹ sư là cựu kỹ thuật viên điện đàm trong quân đội. Họ nhận thấy nhu cầu về các dụng cụ đo lường tốt hơn để cải thiện khả năng thiết kế những thiết bị điện tử tinh vi. Timex, hãng sau đó dẫn đầu thế giới về doanh số đồng hồ đeo tay vào cuối những năm 50, đã ứng dụng những vật liệu mới được phát triển theo hợp đồng của chính phủ trong thời gian chiến tranh để thiết kế một chiếc đồng hồ mới mang tính cách mạng, chính xác và tin cậy mặc dù có giá rất thấp.

Chiến tranh Thế giới thứ 2 (cũng như Chiến tranh thế giới thứ nhất trước đó) mang lại những lợi ích khác cho nền tảng khoa học quốc gia. Chiến tranh thúc đẩy các lĩnh vực như hóa học và dược phẩm tới một tầm cao mới. Các quá trình sản xuất cao su tổng hợp và penicillin trên quy mô lớn đã được phát triển để thỏa mãn các nhu cầu trong thời gian chiến tranh. Các khoản chi tiêu cho nghiên cứu trong ngành hóa chất và dược phẩm đã gia tăng mạnh mẽ. Chất lượng của hoạt động đào tạo ngành hóa chất tại Mỹ trở thành đối thủ của bất kỳ quốc gia nào khác. Các công ty của Mỹ có khả năng tham gia vào các thị trường ở nước ngoài mà các công ty của Đức bị trục xuất. Các tài sản (bao gồm GAF và trung tâm của Công ty Schering-Plough hiện giờ), các bằng sáng chế và thương hiệu của Đức bị tịch thu và bán cho các doanh nghiệp Mỹ.

Bên cạnh các bằng sáng chế và tài sản, Mỹ thu hút được những khối óc xuất sắc nhất thế giới trong khoa học, giáo dục và nhiều lĩnh vực khác. Nhiều nhà khoa học kiệt xuất đến với Mỹ và sau đó trở thành công dân Mỹ. Ví dụ như Operation Paperclip là một chương trình không quân được khởi xướng vào năm 1944 để đưa các nhà khoa học Đức sang Mỹ. Sau đó, chương trình tìm cách đặc biệt tuyển dụng những kỹ sư và nhà khoa học hàng không. Một trong những kết quả của chương trình này là Máy bay phản lực F-86 Sabre Jet Fighter, chủ yếu dựa vào những thiết kế của Đức. Mỹ đã tiếp tục thu hút những tài năng kiệt xuất nhất, những người bị lôi cuốn bởi cơ hội kinh tế, sự tiếp cận giáo dục và mức thuế ưu đãi trong suốt thời kỳ hậu chiến.

Sự tạo ra các yếu tố sản xuất không dừng lại sau thời gian chiến tranh. Dự luật GI (qui định trợ cấp cho các cựu quân nhân) đã tài trợ chi phí cho giáo dục và đào tạo nâng cao cho hàng triệu quân nhân phục viên. Những khoản đầu tư lớn trong giáo dục được thực hiện trong suốt những năm 60. Hệ thống giáo dục Mỹ đạt được chất lượng cao và đặt ra những tiêu chuẩn khắt khe. Bằng chứng cho chất lượng giáo dục của Mỹ là số lượng sinh viên nước ngoài tới Mỹ, đặc biệt là các trường đại học. Đầu tư ổn định của chính phủ mở ra nhiều cơ hội học nâng cao cho nhiều người. Kết quả là công nhân, kỹ sư và các nhà quản lý Mỹ nằm trong số những người có kỹ năng tốt nhất trên thế giới. Giáo dục đã được nhìn nhận rộng rãi như yếu tố thiết yếu cho sự tiến bộ. Các bậc phụ huynh làm việc chăm chỉ hơn để con cái của họ có thể đến trường.

Các trường đại học nghiên cứu lớn mạnh, truyền thống đầu tư liên bang vào nghiên cứu và vô số các phòng thí nghiệm nghiên cứu của các doanh nghiệp tạo ra nền tảng khoa học vững chắc. Ví dụ như trong nông nghiệp, hệ thống các trường đại học nông nghiệp phát triển cao, một chương trình nghiên cứu tích cực và các cơ chế phổ biến kỹ thuật hiệu quả như dịch vụ khuyến nông đã làm nền tảng để duy trì tăng trưởng năng suất.

Số lượng gia tăng của các trường cao đẳng và đại học cả công lập và dân lập, tất cả đều được chính phủ hỗ trợ, không chỉ cung cấp dịch vụ giáo dục mà còn trở thành nền tảng cho năng lực nghiên cứu của Mỹ. Chi tiêu liên bang cho nghiên cứu cơ bản tăng và lớn nhất trong tất cả các quốc gia trên thế giới. Thách

thức của tàu vũ trụ Sputnik và chiến tranh lạnh đem lại sự kích thích liên tục trong đầu tư cho nghiên cứu. Chúng đòi hỏi không chỉ những nỗ lực lớn trong việc đào tạo thêm nhiều kỹ sư và nhà khoa học mà cả cam kết của chính phủ trong việc chinh phục không gian. Năm 1973, số lượng bằng đại học trên đầu người trong các lĩnh vực khoa học tự nhiên và kỹ thuật, cũng như bằng tiến sỹ trong hai lĩnh vực này ở Mỹ cao hơn đáng kể so với Đức, quốc gia đứng sát Mỹ nhất về năng lực khoa học và kỹ thuật [5]. Một phần nhờ những nỗ lực nghiên cứu của chính phủ, thông qua những khoản đầu tư vượt trội, các ngành như hàng không, bán dẫn, thiết bị y tế và máy tính vẫn đạt được vị trí dẫn đầu.

Mỹ cũng đạt được những tiến bộ lớn về cơ sở hạ tầng. Giao thông và các phương tiện liên lạc đã được phát triển như là một điều cần thiết đối với một quốc gia lớn và có diện tích trải rộng như Mỹ. Thực tế các công ty truyền thông, sản xuất năng lượng và vận tải được sở hữu tư nhân là yếu tố thúc đẩy đầu tư và đổi mới. Cơ sở hạ tầng của Mỹ cũng tiến bộ nhất thế giới. Cơ sở hạ tầng tiếp tục phát triển lên trình độ cao, thông qua những chương trình như hệ thống đường quốc lộ giữa các tiểu bang và sự đầu tư quy mô lớn của tập đoàn AT&T.

Cuối cùng, một lượng vốn đầu tư lớn đã được tích lũy ở Mỹ, được phân bổ bởi những thị trường vốn lưu động nhất thế giới. Vốn luôn có sẵn ở nhiều nơi. Khối lượng vốn lớn có thể được huy động cho những khoản đầu tư đầy hứa hẹn, với lãi suất thấp. Như trong Bảng 7-3 và 7-4, mức lãi suất dài hạn tại Mỹ đạt mức thấp nhất trong các quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu, hoặc đứng thứ hai ngay sau mức lãi suất của Thụy Sĩ vào những năm 50 và đầu những năm 60. Quan điểm đầu tư dài hạn được khuyến khích bởi ưu đãi về thuế đối với thu nhập đầu tư dài hạn. Các quỹ lương hưu tích cực mua đi bán lại chỉ là những thành viên thứ yếu trong thị trường. Các công cụ tài chính thì không phức tạp [6].

Tất nhiên các doanh nghiệp Mỹ không hẳn có môi trường yếu tố sản xuất hoàn toàn tốt đẹp, nhưng những bất lợi nếu có cũng đem lại những mục đích hữu ích. Sự khan hiếm hay thiếu nguyên vật liệu đã thúc đẩy những bước đột phá về vật liệu mới trong nỗ lực suốt thời kỳ chiến tranh. Mức lương thực tế của công nhân và nhà quản lý ở Mỹ cao hơn nhiều so với các quốc

5. Quỹ Khoa học quốc gia (National Science foundation) (1986).

6. Xem McCraw (1986).

gia khác trong thời gian đầu hậu chiến. Mức lương này tăng nhanh trong suốt những năm 50 và 60. Các doanh nghiệp Mỹ đã dịch chuyển tích cực theo hướng tự động hóa sản xuất và tìm tòi những cách thức giảm thiểu tỷ trọng lao động, dựa trên sức mạnh truyền thống của Mỹ về sản xuất hàng loạt đã được phát triển bởi áp lực sản xuất trong suốt thời gian chiến tranh.

Sự kết hợp các điều kiện này đã đem lại cho Mỹ phạm vi yếu tố sản xuất tiến bộ nhất, sâu nhất và rộng nhất trong các quốc gia trên thế giới. Sự đầu tư bền vững cho việc sáng tạo các yếu tố sản xuất của chính phủ, của các ngành và các cá nhân đưa đến sự cải tiến liên tục các yếu tố sản xuất. Nền tảng cho sự liên tục cải tiến tương tự cũng được thiết lập trong ngành công nghiệp Mỹ.

Dù điều kiện về yếu tố sản xuất của Mỹ là độc nhất, nó không giải thích được loạt các ngành công nghiệp tiên tiến mà ở đó Mỹ có lợi thế cạnh tranh quốc gia. Toàn bộ "mô hình hình thoi" đã tạo điều kiện cho Mỹ trong những năm 50 và 60, và điều này có nghĩa là các yếu tố sản xuất đã được sử dụng với các phương pháp sáng tạo và cho năng suất cao.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Vai trò của các điều kiện nhân tố sản xuất trong việc nâng cấp ngành công nghiệp của Mỹ đã bị lu mờ theo nhiều cách trong những năm 60 bởi các điều kiện cầu của Mỹ. Nhiều người cho rằng quy mô của thị trường Mỹ là một ưu thế. Tuy thế, quy mô thị trường Mỹ lại thường xuyên cản trở các công ty Mỹ nhìn ra nước ngoài và hạn chế thành công quốc tế của chúng.

Quan trọng hơn, quy mô thị trường Mỹ còn là kết cấu của nó, ngay cả trước Chiến tranh Thế giới thứ 2. Mỹ là xã hội tiêu dùng hàng loạt đầu tiên, vào thời điểm châu Âu và Nhật Bản vẫn đang phải đương đầu với sự khan hiếm và phải tập trung vào các hàng hóa thiết yếu. Với định hướng tiến tới sản xuất hàng loạt, các công ty Mỹ mở đường cho việc giới thiệu các sản phẩm với giá thành rẻ, chuẩn hóa và mang tính đại chúng trong nhiều ngành. Một ví dụ điển hình là sản xuất chocolate. Trong khi hầu hết các doanh nghiệp nước ngoài có quy mô tương đối nhỏ và các công ty dẫn đầu của Thụy Sĩ tập trung vào chất lượng và tính độc đáo. Hershey, M&M/Mars, Reeses và Whitman đều sản xuất và bán hàng loạt sản phẩm chocolate dạng thanh có

Bảng 7-3 Lãi suất danh nghĩa dài hạn của một số quốc gia*, 1950 -1957

Quốc Gia	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Đan Mạch	4,53%	5,55%	5,76%	7,35%	10,57%	13,10%	14,54%	15,82%	17,66%	18,92%	20,39%	14,46%	13,93%	12,01%	10,76%	11,19%
Đức	———	———	6,40%	7,10%	8,30%	8,50%	5,80%	7,40%	8,50%	10,38%	8,95%	7,89%	7,78%	6,87%	5,92%	5,84%
Ý	5,73%	6,20%	5,01%	6,94%	9,01%	11,54%	13,70%	14,05%	16,11%	20,58%	20,90%	18,02%	14,95%	13,00%	10,52%	9,65%
Nhật Bản	———	———	———	———	7,19%	9,20%	6,90%	7,69%	9,22%	8,66%	8,06%	7,42%	6,81%	6,34%	4,94%	4,21%
Hàn Quốc	———	———	———	———	———	21,10%	21,60%	25,20%	28,08%	23,60%	17,40%	13,10%	14,30%	13,60%	11,60%	12,40%
Thụy Điển	3,11%	3,70%	5,19%	6,18%	7,39%	8,79%	10,09%	10,47%	11,74%	13,49%	13,04%	12,30%	12,28%	13,09%	10,26%	———
Thụy Sỹ	2,67%	2,93%	3,09%	3,95%	5,82%	6,44%	3,33%	3,45%	4,77%	5,57%	4,83%	4,52%	4,70%	4,78%	4,29%	4,12%
Anh	3,00%	4,32%	5,77%	6,56%	9,22%	14,39%	12,47%	12,99%	13,79%	14,74%	12,88%	10,81%	10,69%	10,62%	9,87%	9,48%
Mỹ	———	2,82%	4,12%	4,28%	7,35%	7,99%	8,41%	9,44%	11,46%	13,91%	13,00%	11,11%	12,52%	10,62%	7,68%	8,38%

Nguồn: International Financial Statistics: Yearbook for 1988
* Lãi suất trên trái phiếu chính phủ dài hạn. Lãi suất này cũng đại diện cho lãi suất trên các công cụ nợ khác.

Bảng 7-4 Lãi suất thực dài hạn của một số quốc gia*, 1950 -1957

Quốc Gia	1965	1970	1975	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Đan Mạch	-0,08%	2,06%	0,60%	4,26%	7,65%	8,71%	8,03%	8,89%	6,34%	7,83%	6,45%	6,30%	5,91%
Đức	3,38%	0,66%	2,37%	1,43%	3,26%	3,54%	6,12%	4,39%	4,48%	5,70%	4,55%	2,74%	3,75%
Ý	2,63%	2,01%	-5,08%	-0,15%	-1,59%	-3,76%	1,73%	4,06%	2,61%	3,24%	3,74%	2,79%	3,81%
Nhật Bản	———	0,22%	-0,34%	4,24%	5,45%	4,11%	4,12%	4,85%	5,41%	3,94%	2,63%	2,30%	0,17%
Hàn Quốc	———	———	-2,82%	-0,01%	4,32%	2,83%	7,06%	10,11%	8,82%	10,10%	9,15%	8,72%	8,44%
Thụy Điển	0,18%	1,96%	-4,56%	0,49%	2,34%	0,02%	3,68%	4,03%	2,36%	4,27%	5,94%	2,98%	———
Thụy Sỹ	0,15%	1,06%	-0,65%	-0,27%	1,43%	2,01%	-1,26%	-2,29%	1,16%	1,86%	2,02%	0,44%	1,60%
Anh	1,37%	1,77%	-10,02%	1,05%	-1,32%	-4,85%	2,96%	4,93%	4,94%	6,13%	4,75%	6,06%	4,38%
Mỹ	1,81%	1,43%	-1,71%	1,04%	0,47%	2,11%	4,06%	6,14%	7,48%	8,63%	7,70%	4,97%	5,17%

Nguồn: International Financial Statistics: Yearbook for 1988; OECD: National Accounts 1960 -1987. The World Bank: World Tables 1998-89 edition
* Lãi suất thực tính bằng cách chia lãi danh nghĩa của trái phiếu chính phủ dài hạn cho sự thay đổi theo năm của chỉ số giảm phát GDP. Trong trường hợp Hàn Quốc, chỉ số giảm phát GNP được sử dụng.

mức giá bình dân [7]. Ngay từ khi bước vào đầu thế kỷ 20, Hershey đã tìm cách sản xuất chocolate với khối lượng lớn nhằm giảm giá thành và đưa chúng tiếp cận với mọi người Mỹ.

Ý tưởng này được phát triển xa hơn để sản xuất các sản phẩm dùng một lần. Người Mỹ có thu nhập cao và đặc biệt đánh giá cao sự thuận tiện. Nhiều sản phẩm đã được tạo ra và phổ biến có thể vứt bỏ đi sau khi sử dụng như giấy ăn, bút và ngay cả đồng hồ (Timex).

Sự giàu có này cũng có nghĩa rằng Mỹ là thị trường sớm phát triển của nhiều loại hàng hóa tiêu dùng khác [8]. Sự dịch chuyển tới các vùng ngoại ô và sự phổ biến các gia đình ở riêng đồng nghĩa với nhu cầu lớn về những thiết bị mới, xe hơi, điều hòa, các sản phẩm chăm sóc cỏ và vô số những thứ khác. Ví dụ như Black&Decker, đạt được vị trí đứng đầu thế giới về dụng cụ chạy bằng điện nhờ giá thành thấp, đã bán rộng rãi các dụng cụ hướng tới những chủ gia đình muốn tự mình làm việc nhà. Black&Decker dẫn đầu trong toàn bộ phân khúc thị trường này ở châu Âu, nơi dụng cụ có giá cao hơn được thiết kế cho các nhà buôn đã trở thành chuẩn mực.

Sự giàu có, tuần làm việc ngắn lại và việc ít quan tâm hơn đến các giá trị truyền thống có nghĩa là nhiều sản phẩm hướng tới sự thuận tiện và giải trí trong thời gian rỗi đã được tiên phong hay phổ biến ở Mỹ. Phim ảnh và đĩa hát đã trở thành những mặt hàng xuất khẩu chính của Mỹ. Tương tự như thế là thiết bị thể thao và TV màu. Thiết bị chụp ảnh và phụ tùng cũng là lĩnh vực thế mạnh của Mỹ, đặc biệt là trong dòng máy du lịch tự động, sản phẩm phổ thông cho người chụp ảnh nghiệp dư.

Mỹ là cái nôi cho các ngành công nghiệp dịch vụ khách hàng. Với thu nhập cao, lối sống hướng tới sự thuận tiện và sự sẵn lòng chấp nhận dịch vụ tự phục vụ và ít quan tâm cá nhân của khách hàng, dịch vụ tại Mỹ đi theo hướng hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa (xem Chương 6). Các công ty dịch vụ đa chi nhánh nổi lên trong nhiều lĩnh vực như đồ ăn nhanh hay

7. Rất thú vị là những quốc gia khác thành công trên phạm vi quốc tế trong các sản phẩm bánh kẹo sản xuất hàng loạt lại là nước Anh (ví dụ như cửa hàng Cadbury và cửa hàng Rowntree). Một số nguyên nhân lý giải sẽ được làm sáng tỏ ở Chương 9.

8. Việc Mỹ từng là thị trường ban đầu cho các hàng hóa tiên tiến được nhấn mạnh trong nhiều bản báo cáo và nó là nền tảng cho lý thuyết vòng đời của thương mại quốc tế của Vernon. Xem Vernon (1966).

các cửa hàng tiện ích đã phổ biến những ý tưởng mới khắp cả nước và cuối cùng là ra nước ngoài. Việc xây dựng nhãn hiệu và quảng cáo mạnh mẽ cũng được áp dụng cho dịch vụ để tạo ra những dịch vụ đại chúng thực sự đầu tiên trên thế giới.

Mỹ cũng là nước tiên phong trong việc phát triển những kênh phân phối lớn. Sự nổi lên sớm của các kênh phân phối lớn càng khuyến khích sự cải tiến các sản phẩm tiêu dùng. Mỹ cũng thường xuyên tiên phong những ý tưởng mới trong lĩnh vực bán lẻ. Nhiều ý tưởng đã lan tỏa ra nhiều quốc gia khác, nhưng các doanh nghiệp Mỹ vẫn là các doanh nghiệp đầu tiên thấu hiểu và đáp lại chúng.

Không chỉ nhu cầu đối với nhiều loại hàng hóa tiêu dùng bắt nguồn từ Mỹ mà nhiều công nghệ tiếp thị hiện đại cũng được khởi đầu ở Mỹ. Các công ty truyền thống đại chúng tư nhân, bao gồm phát thanh và truyền hình, là phương tiện cho quảng cáo đại chúng trên quy mô lớn thực sự đầu tiên [9]. Ví dụ, truyền hình thương mại được giới thiệu ở Mỹ sớm hơn 12 năm so với những quốc gia tiếp theo. Việc không có những giới hạn đối với quảng cáo, đặc biệt là quảng cáo truyền hình, đã thúc đẩy sự đổi mới hoạt động marketing. Các công ty Mỹ phát triển các kỹ năng riêng trong xây dựng hình ảnh sản phẩm tiêu dùng hàng loạt ở các ngành công nghiệp như nước giải khát, bột giặt, thuốc đánh răng, mỹ phẩm, chất giặt tẩy và các mặt hàng tiêu dùng đóng gói khác. Những kỹ năng này được chuyển giao ra nước ngoài, và các thương hiệu của Mỹ trở nên quen thuộc trong các gia đình trên khắp thế giới.

Các lợi thế về nhu cầu của Mỹ đã lan rộng tới hàng hóa công nghiệp. Các công ty Mỹ sản xuất các sản phẩm và dịch vụ công nghiệp hoặc thương mại có lợi ích từ việc bán hàng cho những khách hàng cao cấp và khó tính nhất thế giới, đó là các công ty khác của Mỹ. Quy mô của nền kinh tế Mỹ đặc biệt đem lại lợi ích cho những ngành phục vụ nhiều ngành công nghiệp khác (nhóm ngành kinh doanh đa dạng trong biểu đồ tổ hợp), như các dịch vụ kinh doanh. Nước Mỹ với sự đa dạng về khí hậu, địa hình và các ngành công nghiệp đã đặt những công ty Mỹ vào

9. Tại các quốc gia tiên tiến nhất, phương tiện truyền thông điện tử thuộc sở hữu của chính phủ hoặc do chính phủ quản lý, và hoạt động quảng cáo không tồn tại hoặc bị hạn chế. Trong các quốc gia như Đức và Thụy Điển, những rào cản hà khắc đối với hoạt động quảng cáo trên truyền hình vẫn còn tiếp tục đến ngày nay, mặc dù những thay đổi đang được tiến hành.

một môi trường với phạm vi rộng các nhu cầu và phân khúc thị trường khác nhau trong biên giới quốc gia. Các doanh nghiệp Mỹ thu được các kỹ năng trong việc đáp ứng một loạt các nhu cầu mà có thể gặp phải ở các quốc gia khác.

Nhu cầu công nghiệp Mỹ đi trước nhu cầu thế giới trong rất nhiều ngành. Tự động hóa, vi tính hóa, ứng dụng điện tử, chất liệu nhựa mới và nhiều phát triển vượt bậc khác xuất hiện đầu tiên ở Mỹ trong những năm 50, đầu những năm 60. Việc bán hàng ngay trong nước cho những công ty chế tạo hàng đầu thế giới đã khiến các doanh nghiệp Mỹ đạt được vị trí tiên phong trong nhiều loại sản phẩm máy móc và thiết bị sản xuất cung cấp cho các ngành công nghiệp, bao gồm máy công cụ, thiết bị điều khiển công nghiệp và thiết bị sưởi, thông hơi và làm lạnh.

Một vài ví dụ về nhu cầu công nghiệp tinh vi trong nước của Mỹ là trong lĩnh vực năng lượng và xây dựng. Quá trình tìm kiếm, thăm dò các nguồn năng lượng trong lòng nước Mỹ diễn ra rất mạnh mẽ bởi nền công nghiệp đã phát triển từ sớm ở Mỹ và quốc gia này cũng có nhu cầu lớn về năng lượng. Việc tiếp tục tìm kiếm dầu ở những khu vực khó khăn hơn đã dẫn tới những tiến bộ nhanh chóng về công nghệ. Các công ty và nhà cung cấp dầu cho các ngành công nghiệp của Mỹ trở thành những doanh nghiệp đứng đầu trên thế giới. Trong xây dựng, các công ty Mỹ đi tiên phong về các tòa nhà chọc trời và những cải tiến khác trong kỹ thuật xây xựng. Điều này đến lượt nó lại thúc đẩy những cải tiến trong thiết bị điều hòa không khí, thang máy và những sản phẩm dịch vụ liên quan đến xây dựng khác và thường dẫn các công ty tới vị trí dẫn đầu thế giới.

Nhu cầu khó tính trong nước cũng là kết quả của hệ thống chăm sóc sức khỏe dồi dào tài chính, trong đó các quyết định mua hàng được phi tập trung hóa tới nhiều bệnh viện độc lập và các nhà cung cấp dịch vụ y tế. Cấu trúc này đem lại một môi trường thuận lợi cho đổi mới, đối lập với các quốc gia khác nơi mà dịch vụ chăm sóc sức khỏe do nhà nước sở hữu hay bị kiểm soát chặt chẽ. Các doanh nghiệp Mỹ trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong rất nhiều lĩnh vực liên quan đến sức khỏe.

Nhu cầu trong nước ở rất nhiều ngành công nghiệp của Mỹ cũng được hưởng lợi từ việc phần lớn những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, điện và gas, các công ty rượu và thuốc lá, và hầu như tất cả những ngành công nghiệp quan trọng khác là

thuộc sở hữu tư nhân. Các doanh nghiệp tư nhân, với sự độc lập và động cơ lợi nhuận, thường là các khách hàng có tầm nhìn xa hơn và khó tính hơn so với các doanh nghiệp nhà nước độc quyền điển hình ở các quốc gia khác. Cuối cùng, nhu cầu quốc phòng là một khích lệ ban đầu đối với hàng loạt các ngành công nghiệp quan trọng của Mỹ, trong đó có các ngành bán dẫn, máy tính, phần mềm và hàng không vũ trụ.

Sự quốc tế hóa nhu cầu của Mỹ. Bất chấp những lợi thế lớn từ điều kiện cầu trong nước, khó có thể nói rằng các doanh nghiệp Mỹ đã nỗ lực tiến vào thị trường quốc tế. Nhiều công ty đã tạm bằng lòng với việc tập trung vào thị trường rộng lớn trong nước. Tuy nhiên, nhiều công ty Mỹ cũng thường bị kéo vào các thị trường nước ngoài để lấp đầy khoảng trống được tạo ra sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 bởi nhu cầu nước ngoài mạnh mẽ đồng thời thiếu những đối thủ cạnh tranh nước ngoài, những đối thủ chỉ đang thành lập hoặc bận bịu với việc tái thiết.

Việc các công ty Mỹ ngày càng đóng vai trò thống trị quốc tế trong nhiều ngành công nghiệp quan trọng kết hợp với chế độ bảo hộ kéo dài đã dẫn tới một làn sóng đầu tư nước ngoài quy mô lớn của các công ty Mỹ. Chẳng hạn, Caterpillar ban đầu đã đưa sản xuất ra nước ngoài vào những năm 50 nhưng không phải để giảm giá thành mà vì thuế và hạn chế nhập khẩu. Các công ty Mỹ sớm trở thành những nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất thế giới. Ở nhiều nước như Đức và Anh, các công ty con của các công ty Mỹ ở nước ngoài đã trở thành các công ty công nghiệp hàng đầu. Các công ty này đẩy mạnh bán hàng hơn nữa thông qua việc thành lập sự hiện diện tại thị trường sở tại. Sức mạnh quốc tế của các công ty đa quốc gia Mỹ tự củng cố. Mỗi ngành công nghiệp Mỹ lại kéo theo nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của các ngành khác.

Một lượng lớn khách du lịch giàu có Mỹ cũng đi ra nước ngoài, giống như các doanh nhân Mỹ. Họ đem lại một nền tảng nhu cầu ở nước ngoài cho các công ty Mỹ trong các ngành như đồ ăn nhanh, khách sạn, thuê xe và nhiều dịch vụ khác sau chiến tranh. Số lượng người Mỹ đi du lịch hay sinh sống ở nước ngoài đã mang lại một lợi thế đáng kể.

Thuận lợi cuối cùng về mặt cầu của ngành công nghiệp Mỹ là mức độ truyền bá văn hóa và giá trị Mỹ ở nước ngoài. Tiếng Anh được củng cố như là một ngôn ngữ kinh doanh quốc tế. Sức nặng của nền kinh tế Mỹ là một lý do quan trọng, cũng như việc

nhiều tài liệu kỹ thuật và các tài liệu khác được viết bằng tiếng Anh. Rất nhiều người nước ngoài học ở Mỹ và đã mang trở lại đất nước họ khuynh hướng tiêu dùng hàng hóa Mỹ. Ví dụ, như đã thảo luận ở Chương 5, một lợi ích quan trọng đối với các công ty chăm sóc y tế của Mỹ là số lượng lớn bác sĩ được đào tạo tại Mỹ. Cuối cùng là phim truyện, ấn phẩm, các chương trình truyền hình Mỹ và các đại lý quảng cáo đã truyền bá phong cách, giá trị và thị hiếu của Mỹ ra nước ngoài.

* * *

Ảnh hưởng tích lũy các điều kiện của cầu này là một nguồn lợi thế cạnh tranh to lớn trong vô vàn ngành kinh doanh của Mỹ. Nhu cầu trong nước của Mỹ lớn, sớm xuất hiện, đa dạng và khó tính. Nhu cầu của Mỹ thường dự báo, nếu không muốn nói là định hình, nhu cầu quốc tế. Quá trình quốc tế hóa các công ty Mỹ, các cá nhân hay di chuyển và sự mất cân bằng cầu/cung sau chiến tranh ở nước ngoài đã kéo các công ty Mỹ vào thị trường nước ngoài. Điều này tạo ra nền tảng thành công trong rất nhiều ngành công nghiệp mà các công ty Mỹ vẫn đang dẫn đầu. Cùng lúc đó, các điều kiện cầu đặc biệt hỗ trợ việc đổi mới và nâng cấp những ngành công nghiệp đã có và sự tiên phong các ngành công nghiệp mới.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Quá trình tổ hợp hóa các ngành công nghiệp có tính cạnh tranh diễn ra phổ biến trong nền kinh tế Mỹ. Có thể tìm thấy sự hiện diện của các ngành công nghiệp sản xuất các sản phẩm cuối cùng, các bộ phận, máy móc và ngành dịch vụ đạt được thành công quốc tế trong nhiều lĩnh vực như xe hơi, máy bay, năng lượng, phát điện, khai mỏ và xây dựng. Những tổ hợp lâu đời và mới nổi thường được tập trung vào một hoặc hai khu vực địa lý, như xe hơi xung quanh Detroit, điện tử ở thung lũng Silicon, máy tính lớn ở Minneapolis và New York, máy tính loại nhỏ ở Boston, các thiết bị và dịch vụ trong lĩnh vực dầu mỏ ở Houston, và các sản phẩm dược và y tế giữa New York và Philadelphia. Các công ty Mỹ không phải tìm kiếm công nghệ và những nhà cung cấp ở đâu xa ngoài đất nước họ. Trong khi các công ty Mỹ không nổi bật trong các mối quan hệ công việc với khách hàng và nhà cung cấp trong nước, phạm vi rộng các ngành kinh doanh có đẳng cấp

thế giới ở Mỹ là một lợi thế lớn trong đổi mới và hình thành doanh nghiệp mới.

Có lẽ hơn bất kỳ ngành nào, ngành công nghiệp của Mỹ cũng được lợi từ vị trí đứng đầu trong nhiều ngành công nghiệp có liên quan đến nhiều ngành khác. Một trong các ngành đó là điện tử. Công nghệ mới quan trọng này có một số ảnh hưởng đến hầu như mọi mặt của nền kinh tế. Sự vượt trội của Mỹ trong ngành điện tử cho phép các doanh nghiệp của Mỹ có khả năng tiếp cận không chỉ về trao đổi kỹ thuật với các nhà cung cấp hàng đầu mà cả với lực lượng lao động được đào tạo ngày càng lớn. Một ngành công nghiệp bổ trợ quan trọng khác đó là máy công cụ, ngành mà sự dẫn đầu về công nghệ sản xuất hàng loạt và nhu cầu khó tính trong nước từ các khách hàng công nghiệp đã biến các doanh nghiệp Mỹ trở thành các doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Ngành bổ trợ quan trọng thứ ba là chất dẻo, một vật liệu mới được sử dụng trong rất nhiều sản phẩm. Ngành bổ trợ cần thiết cuối cùng được phát triển muộn hơn một chút là máy tính, đi liền với nó là phần mềm. Sự xuất sắc của Mỹ trong các lĩnh vực này cũng bắt đầu mang lại vô số lợi ích cho nhiều ngành khác.

Mỹ cũng sở hữu số lượng các ngành bổ trợ không thể sánh kịp trong tiếp thị hiện đại. Các đại lý quảng cáo của Mỹ luôn có công nghệ tiên tiến nhất và trở thành các doanh nghiệp thống trị thế giới. Phương tiện truyền thông của Mỹ tiến bộ nhất và ít bị quản lý nhất. Các công ty Mỹ khéo léo sử dụng kiến thức marketing để dẫn đầu trong nhiều ngành, ngay cả khi các sản phẩm của họ không có gì nổi bật.

Một biểu tượng của tổ hợp hóa trong nền kinh tế Mỹ là các ngành sản xuất các sản phẩm liên quan đến quốc phòng. Bao gồm nhiều ngành công nghiệp trong các lĩnh vực hàng không, điện tử, thông tin liên lạc và vận tải, tổ hợp này đôi khi được miêu tả như một mối nguy hiểm. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, nó sản xuất ra một số lượng đáng kinh ngạc sản phẩm và dịch vụ mới đồng thời đưa được con người lên mặt trăng.

CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

Các công ty Mỹ trở nên thành thạo trong việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ sản xuất hàng loạt, được tiêu chuẩn hóa và tích cực tiếp thị chúng. Các công ty Mỹ đã giành được vị trí dẫn đầu

trong các ngành mà sản phẩm của nó trước đó được điều chỉnh theo yêu cầu của khách hàng, được sản xuất thủ công và hoạt động tiếp thị kém sôi nổi. Các phương pháp quản lý doanh nghiệp quy mô lớn phần lớn được tiên phong ở nước Mỹ, bắt đầu từ cuối thế kỷ 19, với rất nhiều kỹ thuật được phát triển trong những năm 1940, 1950 và 1960.

Các công ty đã lôi kéo một lượng lớn những cá nhân tài năng vào các ngành công nghiệp. Ngành công nghiệp là lời mời gọi danh giá trong thời kỳ hậu chiến Mỹ. Những cá nhân nổi bật đã gia nhập các tập đoàn Mỹ và đã thành lập những tập đoàn mới.

Các công nhân và nhà quản lý Mỹ có động lực làm việc rất lớn. Tỷ lệ thuế cận biên Mỹ thấp so với các quốc gia khác. Quan trọng hơn, xã hội Mỹ tương đối cởi mở. Rất nhiều người cố gắng để cải thiện cuộc sống và sẵn sàng chấp nhận rủi ro để có thể thành công. Tính đa dạng của người Mỹ, phản ánh qua một số lượng lớn người nhập cư muốn cải thiện số phận của họ, cũng khuyến khích việc chấp nhận rủi ro; những người buộc bản thân phải rời bỏ nơi đã sinh ra để tới Mỹ chính là những người chấp nhận rủi ro.

Những mục tiêu của doanh nghiệp phản ánh ý thức về vô số cơ hội. Mức lãi suất nằm trong số thấp nhất so với bất kỳ quốc gia nào khác đã khuyến khích đẩy mạnh đầu tư nâng cao năng suất. (Những khoản đầu tư quy mô lớn trong thời chiến khiến rất nhiều ngành công nghiệp Mỹ có được các phương tiện máy móc hiện đại). Phần lớn quyền sở hữu cổ phần của các công ty thuộc về các cá nhân. Tỷ lệ giao dịch cổ phiếu khá khiêm tốn so với với các tiêu chuẩn hiện đại và hầu hết cổ phiếu được cam kết nắm giữ dài hạn. Các chủ ngân hàng và nhà đầu tư lớn có mặt nhiều hơn trong các hội đồng quản trị. Nhiều khoản vốn lớn sẵn có và có thể được huy động để tài trợ cho các công ty có những ý tưởng hay. Nằm sau những mục tiêu của cả các công ty và các cá nhân là sự tự tin. Nước Mỹ đã chiến thắng trong chiến tranh và tạo ra nhiều đột phá trong khoa học. Sự tự tin kiểu "tôi có thể làm được" là một động cơ mạnh mẽ thúc đẩy người Mỹ nỗ lực tìm kiếm những cái mới và chấp nhận những thử thách khó khăn.

Sự cạnh tranh, kết hợp với những mục tiêu và sự tự tin này, là những điều khiến cho nước Mỹ trở nên đặc biệt nhất. Mỹ được xây dựng dựa trên sự cạnh tranh. Sự cạnh tranh trong nước là rất mạnh mẽ trong hầu hết các ngành công nghiệp quan

trọng của Mỹ. Một số nếu không muốn nói là rất nhiều đối thủ cạnh tranh tranh giành thị trường và thúc đẩy nhau cùng tiến bộ. Các đạo luật chống độc quyền của Mỹ, đặc biệt khắt khe đối với độc quyền, sáp nhập công ty và "làm giá" (price fixing), phản ánh quan điểm quốc gia thống nhất về cạnh tranh[10]. Cạnh tranh trong nước ở Mỹ trái ngược hoàn toàn với tình trạng cartel hóa của châu Âu và một châu Á kém phát triển và được bảo hộ.

Một kết quả của những mục tiêu, giá trị và các điều kiện thị trường vốn Mỹ là một môi trường hiếm có để thành lập doanh nghiệp mới ở Mỹ. Sự thất bại thực sự được xã hội chấp nhận, một phần là do sự thông cảm của người Mỹ với người bị thua thiệt. Tính đa dạng văn hóa có nghĩa là rất nhiều "người ngoài cuộc" sẵn sàng thách thức những chuẩn mực phổ biến. Những doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp nhỏ có mặt trong hầu hết các ngành, khiến cho sự cạnh tranh thậm chí còn khốc liệt hơn. Sự phát triển trong nước là nguồn gốc của hầu hết các doanh nghiệp mới và con số những công ty sáp nhập và mua lại khá khiêm tốn.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính sách của chính phủ tại Mỹ phản ánh một quốc gia với lợi thế mạnh và ngày càng gia tăng. Mức độ can thiệp trực tiếp trong ngành công nghiệp ở Mỹ nằm trong số các nước thấp nhất trên thế giới. Sở hữu công cộng là rất hiếm, trái ngược với đặc điểm thiên về định hướng chủ nghĩa xã hội hơn của châu Âu.

Thay vào đó, chính phủ Mỹ đóng nhiều vai trò gián tiếp trong công nghiệp. Một trong số đó là vai trò tạo ra nhân tố sản xuất. Các khoản đầu tư trong giáo dục, khoa học và cơ sở hạ tầng rất lớn và liên tục, liên quan đến chính quyền nhà nước và địa phương cũng như chính quyền liên bang. Một vai trò quan trọng khác của chính phủ là làm người bảo vệ cạnh tranh. Mỹ duy trì một chính sách chống độc quyền mạnh mẽ, bảo vệ một hệ thống thương mại tự do và mở cửa tiến hành những bước đi quan trọng để giảm cartel hóa và sự tập trung kinh tế ở nước ngoài, đặc biệt là ở Đức và Nhật.

Chính phủ Mỹ cũng tỏ ra rất xông xáo và trong một vài

10. Cũng cần chú ý rằng, một số khía cạnh của chính sách chống độc quyền của Mỹ như Đạo luật Robinson-Patman (quy định việc duy trì giá bán lại – resale price) ít có tác dụng và thậm chí còn có khuynh hướng bảo hộ những đối thủ cạnh tranh không hiệu quả thay cho việc bảo vệ sự cạnh tranh!

trường hợp đi trước các nước khác trong việc đương đầu với một loạt những thử thách và trong một quá trình tạo ra những lợi ích gián tiếp quan trọng cho ngành công nghiệp: khám phá vũ trụ, bình đẳng cơ hội, chăm sóc y tế, và bảo vệ môi trường. Chính phủ Mỹ cũng tìm cách thúc đẩy và bảo vệ những lợi ích của Mỹ và dân chủ kiểu Mỹ ở nước ngoài. Những hành động này có thể có vai trò ngày càng lớn hơn trong những thập kỷ tiếp theo, làm sao nhãng sự quan tâm đến những nhu cầu của ngành công nghiệp.

Cuối cùng, một chương trình quốc phòng rộng lớn có vai trò giúp đẩy mạnh sự phát triển khoa học và tạo ra cầu cao cấp trong nước. Vào những năm 1940, 1950 và 1960, nghiên cứu quốc phòng tập trung vào các công nghệ trọng tâm như điện tử, máy tính và vũ trụ. Các công ty kinh doanh tách ra từ các ngành này rất nhiều và tăng lên nhanh chóng. Với việc bỏ xa về mặt công nghệ trong các lĩnh vực phục vụ cho thị trường quốc phòng và vũ trụ so với các đối thủ, các công ty Mỹ thường tận dụng kiến thức và kinh nghiệm của họ để thiết lập những vị trí đứng đầu trong các thị trường dân dụng.

Tuy nhiên, điều đáng chú ý nhất là sự quan tâm chính thức của chính phủ Mỹ cho ngành công nghiệp khá khiêm tốn. Trong khi chính sách của chính phủ có mang lại những lợi ích cho ngành công nghiệp, những lợi ích này lại ít khi là động lực thúc đẩy chủ yếu. Thay vào đó, sức mạnh nền kinh tế Mỹ thường hướng tới những mục tiêu khác.

VAI TRÒ CỦA CÁC SỰ KIỆN

Chiến tranh Thế giới thứ 2 là sự kiện may rủi quan trọng nhất tác động tới lợi thế quốc gia của Mỹ. Trong khi Mỹ là nước dẫn đầu trên phạm vi quốc tế trong nhiều ngành công nghiệp (như xe hơi, thép và các thiết bị phát điện) vào năm 1920, cuộc thế chiến đã có vai trò quan trọng cho phép nền công nghiệp Mỹ đạt được sự vượt trội rộng khắp trong cạnh tranh quốc tế.

Những áp lực thời chiến dẫn tới những nghiên cứu lớn về các công nghệ thiết yếu mới và các tiến bộ chủ yếu trong các phương pháp sản xuất. Một vài công ty đã đạt được vị trí quốc tế thông qua những nỗ lực trong chiến tranh. Ví dụ, Coca-cola bắt đầu thực hiện đóng chai khắp thế giới để cung cấp cho binh lính Mỹ, đáp lại đề nghị của tướng Eisenhower nhằm nâng cao tinh thần binh sĩ. Caterpillar mở rộng hoạt động ra quốc tế vì

những máy móc của hãng này do các kỹ sư quân đội Mỹ sử dụng bị bỏ lại ở nước ngoài khi chiến sự chấm dứt. Nhu cầu về phụ tùng tạo ra động lực ban đầu cho điều mà sẽ trở thành chiến lược toàn cầu thịnh hành.

Ngành công nghiệp Mỹ đã tránh khỏi bị ảnh hưởng sau cuộc chiến tranh, trong khi cơ sở công nghiệp của các nước đứng đầu khác bị tàn phá. Nhiều doanh nghiệp Mỹ bị lôi kéo ra nước ngoài do nhu cầu bức thiết ở nước ngoài vượt lên trên sự do dự của nhiều công ty để xuất khẩu và sau đó đầu tư ra nước ngoài. Trong khi phần còn lại của thế giới phải bận tâm trong một thời gian với việc đáp ứng các sản phẩm và dịch vụ cơ bản và thiết yếu nhất, thì nước Mỹ đã trở thành thị trường khó tính và giàu có nhất thế giới.

VIỄN CẢNH CỦA NƯỚC MỸ

Nước Mỹ trong giai đoạn đầu hậu chiến thể hiện sự tiếp nối của một hệ thống kiến tạo và nâng cấp các lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ và tự củng cố trong một phạm vi lớn các ngành công nghiệp đã hình thành từ nhiều năm trước đó. Trên một nền tảng tiến bộ của các yếu tố sản xuất phát triển và tiên tiến, được tiếp sức bởi các điền kiện cầu cao cấp, lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp ở Mỹ kéo theo lợi thế cạnh tranh trong các ngành khác. Nền kinh tế Mỹ thực sự là chỉ dẫn về hướng đi của nền kinh tế thế giới và trở thành trung tâm đổi mới của thế giới. Các doanh nghiệp Mỹ gặt hái được những lợi thế của người đi đầu, những lợi thế sẽ tiếp tục tồn tại sau hàng thập kỷ. Nâng cấp nền kinh tế diễn ra liên tục và đầu tư trực tiếp nước ngoài đã chuyển các hoạt động năng suất thấp hơn ra nước ngoài và tạo ra một dòng lợi nhuận chạy về Mỹ ngày càng tăng.

Kết quả là chất lượng cuộc sống ở Mỹ cao và ngày càng tăng lên, tài sản quốc gia được tích lũy, mức thất nghiệp thấp và có năng lực để thực hiện các chương trình đầu tư xã hội lớn trong những lĩnh vực như viện trợ nước ngoài, quốc phòng, khám phá vũ trụ, cuộc sống văn hóa và bình đẳng cơ hội. Đến lượt mình, những hoạt động này còn khuyến khích hơn nữa nhu cầu về các hàng hóa và dịch vụ mới, tiên tiến.

Tuy tôi đã trình bày những lý do giải thích cho những thành công phi thường của Mỹ, một câu hỏi nảy sinh. Phải chăng tất cả những điều này đều xảy đến quá dễ dàng? Mỹ bắt đầu giai đoạn hậu chiến với mức thu nhập bình quân đầu người vượt xa

với những quốc gia khác. Chiến tranh có ảnh hưởng lớn trong việc mở rộng sự thành công của ngành công nghiệp Mỹ. Quy mô tuyệt đối và sự trải rộng các ngành công nghiệp của Mỹ đã cho quốc gia này những lợi thế mà không cần phải tích cực phát triển chúng. Khoảng trống ở các thị trường nước ngoài khiến cho các công ty Mỹ trở thành những đối thủ cạnh tranh quốc tế thành công mà không vấp phải đối thủ thực sự nào, ngoại trừ về mặt chính trị. Những bước đột phá công nghệ sinh ra từ chiến tranh, kết hợp với mức tiêu dùng cao thời hậu chiến, trao cho Mỹ những lợi thế trong rất nhiều các ngành công nghiệp, những ngành có thể được duy trì ngay cả trong trường hợp các công nghệ mới chậm được thương mại hóa. Các nhà máy của Mỹ hiện đại đến mức chỉ cần một tỉ lệ đầu tư thấp cũng là đủ. Cầu của Mỹ đặc biệt tiến bộ đến mức các công ty Mỹ có được các lợi thế của người đi đầu để duy trì vị trí cạnh tranh của mình qua nhiều thập kỷ. Cuối cùng, các nguồn tài nguyên thiên nhiên của Mỹ dồi dào đến mức, một mình nó cũng có thể hỗ trợ lượng xuất khẩu lớn.

Dữ liệu ở Bảng 5-1 cung cấp một vài dấu hiệu quan trọng về những mặt chưa tốt trong quá trình nâng cấp ngành công nghiệp Mỹ. Tỷ lệ đầu tư ròng thấp, tốc độ tăng năng suất đáng thất vọng và tỷ lệ tăng trưởng thu nhập bình quân chậm chạp so với các quốc gia khác đều đã bắt đầu từ những năm 50 [11]. Hơn nữa, tốc độ tăng trưởng dân số lớn ở bất kỳ quốc gia tiên tiến nào khác đã tạo ra lực đẩy cho tăng trưởng GDP mà không cần đẩy nhanh năng suất.

Liệu sự tự tin của Mỹ có đặt không đúng chỗ? Có phải Mỹ đã nổi lên từ những năm 60 như một môi trường trong đó nhiều ngành công nghiệp có thể tự đổi mới và phục hồi? Có phải các công ty Mỹ quá vượt trội và quá tự mãn? Những câu hỏi này sẽ có tác dụng hữu ích mà dựa vào đó chúng ta khảo sát sự phát triển kinh tế sau chiến tranh của những quốc gia hàng đầu khác. Tôi sẽ quay lại vấn đề này khi nghiên cứu nền kinh tế Mỹ những năm 1970, 1980 trong Chương 9. Những thập kỷ gần đây cho thấy một câu chuyện tương đối khác.

11. Nghiên cứu về quá trình phát triển qua thời gian và năng suất của Maddison (1987) đưa ra kết luận rằng nước Mỹ đã vượt qua Anh từ khoảng năm 1890 và tiếp tục tăng trưởng mạnh cho đến năm 1950, trước khi suy giảm đi rõ rệt những năm sau đó.

SỰ ỔN ĐỊNH CỦA THỤY SĨ [12]

Mỹ không phải là trường hợp thành công duy nhất mặc dù là quốc gia lớn nhất. Thụy Sĩ và Thụy Điển, đều là những quốc gia nhỏ bé so với Mỹ, đã đạt được sự thịnh vượng và những thành tựu đáng kinh ngạc, có thể thách thức nước Mỹ trong một số ngành công nghiệp.

Thụy Sĩ đã từng là một quốc gia nghèo vào cuối thế kỷ 19. Trong số những mặt hàng xuất khẩu chính của nước này có lính đánh thuê và lao động di cư. Nhưng tới những thập kỷ đầu thế kỷ 20, Thụy Sĩ nổi lên như một quốc gia công nghiệp với tầm quan trọng vượt xa quy mô của nó. Trong giai đoạn hậu chiến, Thụy Sĩ là một trong những quốc gia giàu nhất thế giới. Vào những năm 1960, thu nhập bình quân đầu người của Thụy Sĩ cao nhất thế giới theo nhiều cách tính khác nhau.

Sự thịnh vượng của Thụy Sĩ là kết quả của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một loạt các ngành công nghiệp chế tạo và dịch vụ tiên tiến, bất chấp việc đây là một nước nhỏ. Thành tựu trong công nghiệp đủ mạnh để cho phép toàn bộ công dân Thụy Sĩ có việc làm với mức lương cao (tổng thất nghiệp của Thụy Sĩ trong nhiều năm liền là ít hơn 200 người!) cũng như nhiều lao động nước ngoài. Các công ty Thụy Sĩ như Nestlé, Hoffmann-LaRoche, Sandoz, Ciba-Geigy, Schindler, Landis and Gyr, và Lindt and Sprungli, nằm trong số những công ty có tính toàn cầu nhất trong toàn bộ các quốc gia trên thế giới. Những tập đoàn đa quốc gia hàng đầu của Thụy Sĩ thuê lao động nước ngoài nhiều hơn nhiều so với lao động tại Thụy Sĩ. Trường hợp của Thụy Sĩ minh họa sống động cách một quốc gia nhỏ, không có thị trường trong nước lớn như Nhật Bản hay Mỹ, vẫn có thể trở thành đối thủ thành công trên toàn cầu trong rất nhiều ngành công nghiệp quan trọng. Thụy Sĩ cũng là một nền kinh tế liên tục tự nâng cấp để hỗ trợ mức sống ngày càng nâng cao của người dân.

HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA THỤY SĨ

Bảng 7.5 là danh sách 50 ngành đứng đầu về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới của Thụy Sĩ năm 1985. Danh sách này bao gồm một loạt các ngành công nghiệp đa dạng, đáng ngạc nhiên đối với một nước nhỏ, mặc dù hầu như không có ngành

12. Michael J.Enright và Giáo sư Silvio Borner có đóng góp đáng kể trong phần này.

nào dựa vào nguồn tài nguyên thiên nhiên [13]. Danh sách này cũng bao gồm cả hàng hóa tiêu dùng và hàng công nghiệp cùng với nhiều loại máy móc và thiết bị. Một số ngành công nghiệp, bao gồm đá quý, tiền xu và kim loại xuất hiện trong danh sách do vị trí lớn mạnh của Thụy Sĩ trong thương mại chứ không phải nhờ vào sản xuất trong nước. Năm mươi ngành công nghiệp đứng đầu về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới chiếm 42,4% tổng xuất khẩu của Thụy Sĩ. Tỉ lệ này giảm xuống còn 37,6% nếu loại bỏ hàng hóa trao đổi thương mại và các ngành công nghiệp kế tiếp được đẩy lên thay thế. Con số này nhỏ hơn so với ở những quốc gia như Nhật Bản và Hàn Quốc, và nó cho thấy Thụy Sĩ có vị trí thị trường trong một phạm vi rộng lớn các ngành công nghiệp [14].

Tại Thụy Sĩ, cũng như tại hầu hết các quốc gia khác, các ngành công nghiệp với thị phần xuất khẩu cao, dấu hiệu cho sự hiện diện của lợi thế cạnh tranh quốc gia, chiếm phần chủ yếu trong thương mại xuất khẩu. Bảng B-2 cho thấy 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Thụy Sĩ về giá trị xuất khẩu. 29/50 ngành đứng đầu về giá trị xuất khẩu cũng có mặt trong 50 ngành dẫn đầu về tỉ lệ xuất khẩu và hầu hết những ngành còn lại có thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới gấp nhiều lần so với mức ngưỡng Thụy Sĩ. Chỉ có một ngành duy nhất khiến cho danh sách 50 ngành dẫn đầu về giá trị xuất khẩu thấp hơn giá trị ngưỡng về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới. Tôi sẽ tập trung vào số liệu về thị phần xuất khẩu trong luận điểm của mình về mỗi quốc gia bởi chúng có tính đại diện hơn cho các ngành công nghiệp trong đó các quốc gia có lợi thế cạnh tranh và những ngành công nghiệp đó chiếm một tỉ lệ lớn trong cả thương mại và đầu tư nước ngoài.

Bề rộng của nền kinh tế Thụy Sĩ sẽ được trình bày đầy đủ hơn trong Hình 7-4, một mô tả sơ lược về toàn bộ các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế trong nền kinh tế của nước này vào năm 1985. Hình 7-4 là hình đầu tiên trong một loạt các biểu đồ tổ hợp sử dụng số liệu năm 1985, chi tiết đối với từng lĩnh vực sản phẩm cụ thể hơn nhiều và do đó phản ánh rõ hơn các ngành công nghiệp riêng biệt so với số liệu có

13. Các sản phẩm từ nhôm và hóa chất được làm từ nguyên liệu nhập khẩu thô.

14. 50 ngành hàng đầu của Thụy Sĩ xét về giá trị xuất khẩu chiếm 51,2% tổng xuất khẩu của Thụy Sĩ sau khi đã loại trừ đi hàng hóa đã mua bán, cũng tương đối thấp so với Nhật Bản, Hàn Quốc và Thụy Điển.

được năm 1971. Hình 7-4 chứa những điều chỉnh nhằm phản ánh đầu tư nước ngoài và đưa vào những ngành công nghiệp có tính cạnh tranh được xác định trong suốt quá trình nghiên cứu mà không được biểu thị riêng biệt trong hệ thống phân loại thương mại, như được miêu tả đầy đủ hơn ở Phụ lục A.

Đối với mỗi quốc gia, số liệu xuất khẩu chi tiết năm 1985 được sử dụng để thực hiện một loạt tính toán tổng hợp về hình mẫu xuất khẩu. Những kết quả tính toán của Thụy Sĩ được trình bày trong Hình 7-5 (các số liệu chi tiết hơn được trình bày ở hình B-2). Hình 7-5 thể hiện phân phối theo tổ hợp rộng của xuất khẩu trong các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh ở Thụy Sĩ (được định nghĩa là các ngành công nghiệp có thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới lớn hơn tỉ lệ trung bình của Thụy Sĩ). Thị phần xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Thụy Sĩ trong tổng xuất khẩu thế giới theo tổ hợp rộng. Thị phần này được ước tính bằng cách phân chia tất cả các ngành công nghiệp trong phân loại SITC theo các tổ hợp rộng (mà chúng ta gọi là biểu đồ tổ hợp thế giới) và so sánh xuất khẩu của Thụy Sĩ với tổng xuất khẩu chung của tổ hợp [15]. Những con số trong ngoặc đơn cho thấy những thay đổi so với năm 1978. Chú ý rằng các số liệu này không bao gồm tất cả xuất khẩu của Thụy Sĩ mà chỉ có xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh mà tôi đã chỉ ra trước đó mà thôi. Trong khi Thụy Sĩ có khả năng cạnh tranh ở một số ngành nằm dưới mức ngưỡng nhờ vào vị thế trong những phân đoạn thị trường hẹp, xuất khẩu của Thụy Sĩ ở nhiều ngành dưới mức ngưỡng thường phản ánh thương mại xuyên biên giới, trợ cấp của chính phủ hoặc xuất khẩu của những công ty đa quốc gia nước ngoài có trụ sở ở Thụy Sĩ và lợi thế cạnh tranh không phải xuất phát từ Thụy Sĩ. Trong thực tế, một phần lớn thương mại của mỗi quốc gia có được là nhờ các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh và tác động của việc gộp tất cả các ngành công

15. Những số liệu này đương nhiên chỉ bao gồm xuất khẩu, và không bao gồm doanh thu của các chi nhánh sản xuất ở nước ngoài cả trong các ngành có thị phần xuất khẩu cao và các ngành có thị phần xuất khẩu thấp thêm vào biểu đồ tổ hợp, do đầu tư trực tiếp nước ngoài là rất lớn.
Như tôi đã bàn đến trong Phụ lục A, các ngành thường được phân loại khác nhau trong biểu đồ tổ hợp ở các quốc gia khác nhau, dựa trên những phân đoạn mà các doanh nghiệp của quốc gia đó cạnh tranh trong phân đoạn này. Trong các trường hợp như vậy, biểu đồ tổ hợp thế giới được điều chỉnh bằng việc thêm hoặc bớt đi các ngành trước khi tính toán và thị phần xuất khẩu của quốc gia đó. Những con số kết quả mang tính tương đối nhưng trên thực tế lại là một biểu hiện tốt cho vị thế quốc gia trong các tổ hợp.

nghiệp lên thị phần xuất khẩu tổ hợp thế giới là rất nhỏ.

Với một quốc gia chỉ có dân số vỏn vẹn sáu triệu người, phạm vi các ngành công nghiệp mà Thụy Sĩ có vị trí trong trường quốc tế quả là phi thường. Chúng rơi vào một loạt các tổ hợp mà số lượng và bề rộng lớn hơn rất nhiều so với các quốc gia nhỏ khác như Thụy Điển, Đan Mạch và Singapore. Một trong những tổ hợp quan trọng nhất là tổ hợp các ngành công nghiệp có liên quan đến chăm sóc sức khỏe bao gồm dược phẩm, máy trợ thính, các thiết bị phẫu thuật chỉnh hình, dụng cụ y tế, nhiều dạng máy móc có liên quan, dịch vụ và tư vấn chăm sóc sức khỏe. Các ngành công nghiệp có năng lực cạnh tranh của Thụy Sĩ nắm giữ tới 7,2% tổng xuất khẩu thế giới trong tổ hợp này, chưa kể tới việc các công ty dược phẩm lớn của Thụy Sĩ đã đầu tư mạnh mẽ ở nước ngoài. Một tổ hợp quan trọng khác là nhóm các ngành công nghiệp có liên quan tới may mặc bao gồm sợi may mặc, chỉ và vải, quần áo (chủ yếu là các mặt hàng đặc biệt), máy dệt và thuốc nhuộm tổng hợp. Tổ hợp quan trọng thứ ba là các dịch vụ kinh doanh quốc tế thông thường, bao gồm thương mại, ngân hàng, bảo hiểm, cứu trợ tạm thời, quản lý hậu cần, trụ sở quốc tế và tư vấn nguồn nhân lực. Đứng ở vị trí thứ tư là tổ hợp sản phẩm kim loại tinh luyện, công cụ, máy công cụ và các thiết bị tinh vi khác phục vụ cho các ứng dụng kinh doanh đa ngành. Một tổ hợp quan trọng khác là tổ hợp hóa chất đặc biệt. Tỉ lệ 0,6% trong tổng xuất khẩu tổ hợp thế giới của Thụy Sĩ trong ngành dầu mỏ và hóa chất bao gồm một tỉ lệ không đáng kể của các ngành công nghiệp có liên quan đến dầu mỏ và 3,4% tổng xuất khẩu của tổ hợp hóa chất thế giới, đứng thứ tư thế giới sau Đức, Mỹ và Anh.

Những tổ hợp đáng kể khác bao gồm các sản phẩm thức ăn chế biến (như chocolate, pho-mát và các sản phẩm khác), dụng cụ cơ học và quang học, sản phẩm giấy in và máy móc liên quan và các sản phẩm điện khối lượng lớn. Thụy Sĩ có vị trí thấp trong sản phẩm lâm nghiệp, bán dẫn và máy tính, viễn thông, vui chơi giải trí (ngoại trừ du lịch) và quân sự (mặc dù phần lớn trao đổi thương mại về quân sự của Thụy Sĩ cũng như của nhiều nước khác không được Liên hiệp quốc thống kê).

Bảng 7-5: Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu của Thụy Sĩ về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới, 1985

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Thụy Sỹ
Kim cương thô, chưa phân loại	89,3	303.694	15.548	1,10
Đồng tiền không chứa vàng, không lưu hành	46,3	140.561	24.491	0,51
Máy dệt (khung cửi)	45,1	361.864	11.671	1,32
Máy in tấm ép giấy	37,2	15.586	537	0,06
Đồng hồ đeo tay	34,1	1.413.763	47.464	5,14
Các chất hóa học và dẫn xuất từ thực vật	32,0	152.366	8.588	0,55
Hợp chất amit bao gồm cả ure	26,6	321.689	34.613	1,17
Sợi chỉ có kết cấu bao gồm cả chỉ poliamit	25,9	212.011	36.925	0,77
Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp	25,3	664.318	211.208	2,42
Máy dệt, máy đan và các bộ phận	24,1	181.030	38.107	0,66
Kim loại quý, đồ trang sức và ngọc trai	23,9	230.464	65.241	0,84
Vitamin và các chất tương tự vitamin	21,9	191.703	74.055	0,70
Thuốc diệt cỏ	20,6	275.488	24.629	1,00
Nồi luyện kim, ống bễ và các bộ phận	19,2	180.650	87.975	0,66
Máy móc cầm tay điện cơ học	17,6	228.209	48.674	0,83
Đồng hồ bấm giờ	17,3	151.578	89.838	0,55
Các hợp chất có mùi thơm	17,2	194.333	22.396	0,71
Các thiết bị trắc địa	16,2	79.018	13.637	0,29
Các bộ phận của máy dệt	16,0	115.147	21.044	0,42
Máy trợ thính và hỗ trợ phẫu thuật chỉnh hình	15,9	151.006	37.710	0,55
Máy cắt kim loại	15,3	424.457	55.467	1,54
Đá quý và bán quý	15,2	168.344	210.450	0,61
Máy móc sản xuất giấy	14,1	120.311	16.221	0,44
Hợp chất khác vòng	14,0	696.186	245.601	2,53
Máy dệt đẩy	13,9	79.438	4.542	0,29
Kim loại mạ bạch kim và có chứa bạch kim	13,6	58.800	90.900	0,58
Vải đăng-ten, ruy băng và vải tuyn	13,2	138.244	22.026	0,50

Bảng 7-5: (tiếp theo)

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Thụy Sỹ
Đồng hồ treo trường, các bộ phận của đồng hồ treo tường và đồng hồ đeo tay	13,0	210.745	83.206	0,77
Dược phẩm có chứa chất kích thích	12,3	961.084	246.227	3,50
Máy khoan kim loại...	12,3	109.340	30.852	0,40
Vải dệt dùng cho máy móc	11,4	98.334	26.257	0,36
Công cụ đo, máy đếm	11,1	52.761	9.145	0,19
Chất amin có chức năng oxy	10,8	212.415	69.353	0,77
Máy móc và bộ phận đóng sách, xếp chữ	10,5	215.268	59.212	0,78
Tranh vẽ bằng tay	10,3	169.447	121.838	0,62
Các dụng cụ quang học	9,9	169.289	65.462	0,62
Các chất chiết xuất và axit có chức năng oxy	9,6	84.020	25.579	0,31
Máy quay và xe chỉ	9,6	80.521	12.182	0,29
Kim loại đã cắt dũa không thuộc đồ kỹ nghệ tinh chế	9,6	585.833	909.277	2,13
Máy móc thiết bị dùng cho kim loại khác	9,5	314.943	85.821	1,15
Đinh và đai ốc bằng thép bọc đồng	9,4	66.542	12.083	0,24
Lá nhôm	9,3	115.170	26.552	0,42
Động cơ tua-bin và máy hơi nước	9,1	117.114	12.752	0,43
Các chất hữu cơ và vô cơ khác	8,8	68.273	36.218	0,25
Sản phẩm dầu tinh lọc	8,7	58.789	5.533	0,21
Đồ dùng văn phòng	8,6	65.019	25.245	0,24
Động cơ piston bên trong tàu biển	8,5	60.860	2.364	0,22
Glicozit, miếng đệm, huyết thanh	8,2	93.610	47.984	0,34
Trang sức kim loại quý	8,1	372.719	531.262	1,36
Ngọc trai được chế tác và thô	8,0	27.662	256.697	0,10
Tổng cộng				**42,44**

Ghi chú: Số liệu nhập khẩu có giá trị dưới 0,3% tổng kim ngạch XNK năm 1985 sẽ không được báo cáo.

Hình 7-4: Tổ hợp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế của Thụy Sĩ, 1985

Hàng hóa chủ yếu	NGUYÊN LIỆU/KIM LOẠI	LÂM SẢN	DẦU LỬA/HÓA CHẤT	CHẤT BÁN DẪN/MÁY TÍNH
	NGUYÊN VẬT LIỆU/KIM LOẠI Sắt & thép SẮT & CÁC LOẠI THANH THÉP KHÁC **Ống sắt, thép** Ống sắt, thép loại nhỏ CÁC SẢN PHẨM KIM LOẠI **Đinh, ốc thép, đồng**[a] **Đinh ốc, bù loong sắt, thép** Sản phẩm kim loại thường[a] KIM LOẠI KHÔNG CHỨA SẮT Bột nhôm, ống nhôm Các phụ tùng, bộ phận bằng nhôm Thanh nhôm, dây nhôm Các thanh nhôm, bản nhôm, sợi nhôm Nhôm dùng trong kiến trúc	SẢN PHẨM GỖ ***Gỗ hoàng nguyên*** BỘT GIẤY Bột giấy không tẩy trắng Bột giấy đã tẩy trắng, không phân hủy GIẤY Giấy và bìa cứng tẩm, phủ nhựa[a, o] Giấy và bìa cứng[a]	HÓA CHẤT HỮU CƠ **Chất Oxyaxit, chiết xuất** ***Chất amin*** **Chất Oxiamin** **Hợp chất Amide** **Hợp chất nitơ**[a] **Hợp chất sunphua hữu cơ** **Các chất hữu cơ và vô cơ khác** **Chất khác vòng**[a] ***Hợp chất andehyt*** Este vô cơ, hóa chất hữu cơ[a] ***Phenol, các phái sinh*** KHÁC Chất anbumin, keo dính **Cao su tái chế**[a] POLIME ***Chất đồng trùng hợp, vinyl clorit***[a] ***Sản phẩm ngưng tụ***[a]	
Máy móc	Lò đúc	***Máy móc và các thiết bị thành phần sản xuất giấy***[a]		
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH			VẬN TẢI
	CÔNG CỤ VÀ THIẾT BỊ **Thiết bị cơ điện sử dụng bằng tay** ***Công cụ máy móc cho các ngành công nghiệp chuyên dụng*** ***Thiết bị bằng tay khác*** ***Thiết bị làm nóng trung tâm*** Bơm chất lỏng[#] THIẾT BỊ **Thiết bị quang học** **Thiết bị đo và đếm** **Thiết bị trắc địa** ***Thiết bị đo đạc và vẽ...***	***Các bộ phận đo đạc và vẽ hình***[#] Thiết bị kiểm soát khí ga và chất lỏng **Thiết bị kiểm soát và đo lường**[#] HÀNG HÓA TRAO ĐỔI **Trục platin, kim loại platin**[#] **Hợp kim platin chưa chế tác** **Chất mài mòn tự nhiên** Quặng kim loại quý **Ngọc trai, đá tổng hợp**[#] ***Bạc cuộn***[#]	**Trang sức kim loại quý** **Trang sức quý khác**[#] **Kim cương thô, chưa mài giũa** Kim cương, sử dụng với mục đích thông thường **Kim cương, đã cắt, chưa phân loại** **Đá quý và trung bình** **Đồng xu, bộ sưu tầm tự nhiên** **Đồng xu không chứa vàng, không lưu hành** Vàng, không có giá trị tiền tệ [9] **Tranh vẽ tay** **Những tác phẩm nghệ thuật khác**[#]	ĐỘNG CƠ **Động cơ đốt trong** **Động cơ phản lực** PHƯƠNG TIỆN Các loại phương tiện có đường ray khác[#] ***Máy bay 2000-15000 Kg*** KHÁC ***Thang máy, thang cuốn***[#] ***Trạm cáp treo bằng nhôm***[#]
Máy móc	**Các loại máy móc cho các ngành công nghiệp đặc biệt**[#] Các thiết bị làm việc dưới lòng đất[#0] **Máy cuốn, máy đổi điện** ***Máy xay, nghiền*** **Máy công cụ cắt kim loại** **Máy khoan kim loại**	**Máy công cụ tạo dáng kim loại** **Các loại thiết bị máy móc làm việc với kim loại**[#] Máy hàn ga[#] **Máy hàn điện** ***Máy sản xuất khí ga, lò nấu kim loại***[#] ***Lò nung chạy bằng điện***	***Các thiết bị và bộ phận máy móc không sử dụng điện khác***[#] ***Máy bơm, phun*** ***Các thiết bị điện khác***[#] ***Những thiết bị làm việc với cao su và nhựa*** ***Máy móc, công cụ không sử dụng điện khác***[#]	
Đầu vào chuyên ngành	***Máy lọc chất lỏng và khí ga*** ***Vòi nước, van*** ***Tay cầm, cái quay tay, ròng rọc***	***Men, máy sấy, bột đánh bóng*** ***Lưỡi cao su***[#] ***Lưỡi dao, đầu mũi nhọn cho công cụ***	**Quạt, máy quạt gió, và các bộ phận** Khai khoáng[#]	CÁC BỘ PHẬN ***Thiết bị bổ đỡ, nâng và bộ phận***[#] Bộ phận của phương tiện sử dụng đường ray
Các dịch vụ	***Thương mại**** ***Thương mại ngân hàng**** ***Quản lý tài chính****	***Tái bảo hiểm**** ***Du lịch***** ***Dịch vụ khách hàng*****	Tư vấn quản lý* Dịch vụ bảo vệ* Cứu trợ tạm thời***	Hàng không*** Sân bay*** Quản lý hậu cần***

Hình 7-4: Tổ hợp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế của Thụy Sĩ, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	THIẾT BỊ TẠO VÀ PHÂN PHỐI NĂNG LƯỢNG	VĂN PHÒNG	VIỄN THÔNG	QUÂN ĐỘI
	TẠO RA NĂNG LƯỢNG **Đầu máy hơi nước, tua bin** **Thiết bị điện quay vòng**[t] Phản ứng hạt nhân, các bộ phận PHÂN PHỐI ***Phần cảm điện***[t] Máy chuyển đổi chất điện môi lỏng ***Các máy điện môi khác***[t] ***Máy đối điện tĩnh*** ***Bánh răng chuyển động*** Thiết bị cách ly điện LƯU TRỮ ***Pin thông thường*** ***Điện trở cố định nhiều loại***	**Tài liệu quảng cáo thương mại, catalog**[t] ***Thiết bị kiểm toán và nhận tiền***[to]		
Máy móc		**Máy in, đóng sách và các bộ phận**[t] ***Máy in cuộn*** **Máy in giấy ép**[t] **Máy sản xuất giấy**		
Đầu vào chuyên ngành		Các sản phẩm liên quan đến tạo màu khác[t]		
Các dịch vụ				

Hàng hóa thiết yếu	THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG	ĐỒ DÙNG GIA ĐÌNH	MAY MẶC/QUẦN ÁO	
	THỰC PHẨM CƠ BẢN ***Bò giống'***	ĐỒ NỘI THẤT ***Đồ nội thất bằng kim loại*** ***Ghế ngồi và các bộ phận '*** ***Đồ nội thất từ những nguyên liệu khác'***	VẢI ***Vải dệt cotton màu tối*** ***Vải dệt cotton đã tẩy trắng*** ***Sản phẩm dệt tái sinh liên tục*** ***Sợi len dệt*** Len dệt ***Sợi len dệt đã làm mượt, sợi'°*** ***Vải đan tự nhiên'***	Vải tổng hợp, đan **Ruy băng, đăng-ten, vải tuyn** Hàng dệt may có phủ nhựa LOẠI KHÁC **Nguyên vật liệu may cho máy móc** TRANG PHỤC ***Váy, áo...'***
	THỰC PHẨM CHẾ BIẾN **Pho-mát và sữa đông** ***Kẹo ngọt, không phải chocolate*** **Chocolate và các sản phẩm **** ***Các sản phẩm chế biến ăn sẵn*** ***Ngũ cốc ****** ***Các sản phẩm bánh ngọt đóng gói khác******	CÁC SẢN PHẨM TRONG GIA ĐÌNH KHÁC ***Đồ dao dĩa*** Xà phòng, nước đánh bóng và các loại kem' ***Đồ giặt giũ***		
	DẦU ĂN Dầu ăn động vật, béo			
	THỨC UỐNG ***Thức uống không có cồn***			
Máy móc	***Máy móc sản xuất thực phẩm, không phải nội địa*** **Máy móc đóng chai, đóng gói** Máy móc nông nghiệp, sản xuất bơ sữa'		***Máy may*** Kim khâu và các bộ phận'° **Thiết bị dệt đẩy** **Máy quay và cuộn chỉ** **Máy dệt (Khung cửi)**	**Máy đan'** ***Các thiết dùng cho vải và đồ da khác'*** **Khung cửi, máy đan và các bộ phận** **Linh kiện của các thiết bị dệt may**
Đầu vào chuyên ngành	**Thuốc trừ sâu** **Thuốc diệt cỏ** *Chiết xuất café, đồ thiết yếu*		SỢI VÀ CHỈ Sợi tổng hợp không liên tục, chưa làm mượt ***Chỉ sợi và dệt'*** ***Các loại sợi cotton khác'*** ***Sợi cotton 40-80 KM*** ***Vải mềm coton'*** Phế liệu sợi tổng hợp'°	Sợi pha trộn tổng hợp không liên tục KHÁC **Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp'** Da thô'
Các dịch vụ				

Hình 7-4: Tổ hợp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế của Thụy Sĩ, 1985(tiếp theo)

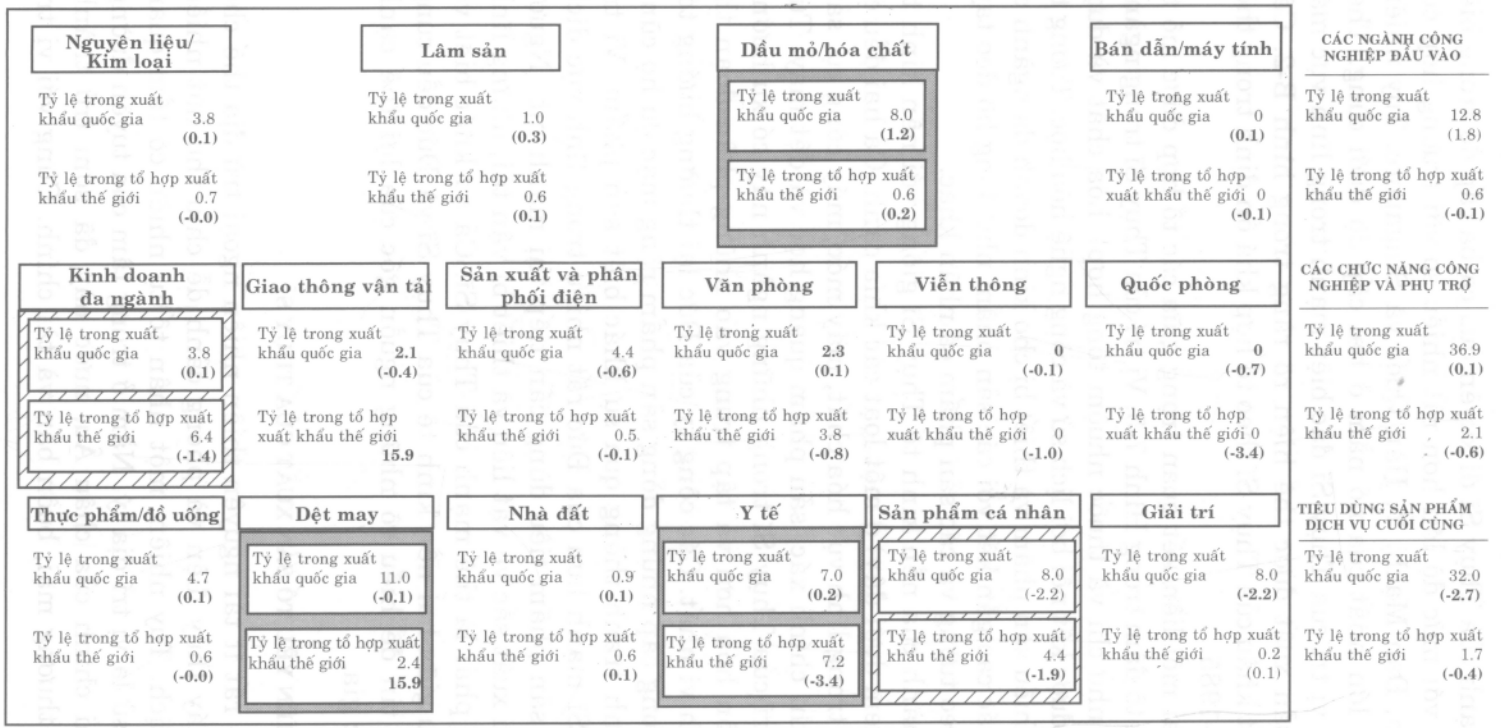
Hàng hóa thiết yếu	CHĂM SÓC SỨC KHỎE		ĐỒ DÙNG CÁC NHÂN	VUI CHƠI/GIẢI TRÍ
	DƯỢC PHẨM **Vitamin và vitamin tổng hợp** *Thuốc kháng sinh theo liều* **Chiết xuất và ancaloit từ rau** **Kích thích tố**** **Glycotide, miếng dệm, huyết thanh** **Thuốc chữa bệnh, bao gồm thuốc kháng sinh****	**Thuốc chữa bệnh với kích thích tố** Sản phẩm dược phẩm THIẾT BỊ Y TẾ *Dụng cụ y tế* **Máy trợ thính, thiết bị hỗ trợ chỉnh hình**	Thuốc lá ***Các sản phẩm chất đốt*** **Nước hoa tổng hợp** ***Nước hoa và mỹ phẩm*** **Đồng hồ đeo tay** **Đồng hồ treo tường có kim*** **Đồng hồ treo tường và linh kiện** ***Bút máy*** ***Ngòi bút và bút chì***	Máy quay phim, máy chiếu ***Thiết bị chụp ảnh, quay phim**** **Truyện tranh trẻ em***
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành				Giấy rửa ảnh Tấm kính ảnh, phim*
Các dịch vụ	Dịch vụ chăm sóc sức khỏe***		Giáo dục đại học và phổ thông***	

Chỉ dẫn:
Chữ thường: tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 1.6%, < 3.2%
Chữ nghiêng đậm: tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 3.2%, < 6.3%
Chữ đậm: tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 6.3%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
* Phần còn lại theo tính toán
** Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI
** Được nâng cấp nhờ FDI
*** Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 7-5: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Thụy Sĩ theo Tổ hợp



Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành

Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

Sức mạnh của Thụy Sĩ đi xuyên qua cả ba cấp độ trong biểu đồ tổ hợp với mức độ lớn hơn rất nhiều so với trường hợp của Thụy Điển, Đan Mạch, Ý, Hàn Quốc và Singapore. Tuy nhiên, thế mạnh lớn nhất của nó nằm ở hai cấp độ dưới cùng. Theo chiều dọc, vị trí của Thụy Sĩ đặc biệt mạnh trong lĩnh vực máy móc cho sản xuất được thể hiện rõ ràng trong hình B-2. Cấu thành xuất khẩu của Thụy Sĩ theo tổ hợp khá ổn định trong thời gian 1978-1985.

Một vài mối liên kết quan trọng giữa các tổ hợp được mô tả bằng phần tô đậm trong Hình 7-5. Vị trí của Thụy Sĩ trong ngành dệt (ví dụ như chỉ và thuốc nhuộm tổng hợp), hóa chất và dược phẩm đều được kết nối bởi lịch sử và công nghệ hóa học. Tương tự như vậy, nhiều sản phẩm và thiết bị cho kinh doanh đa ngành có độ chính xác cao gắn kết với các sản phẩm như đồng hồ đeo tay, đồng hồ treo tường và các sản phẩm cá nhân khác.

Cấu thành của nền kinh tế Thụy Sĩ giống với nền kinh tế của Đức (xem dưới đây) ở một loạt các khía cạnh. Cả hai đều có thế mạnh trong lĩnh vực hóa chất, máy móc, máy công cụ, sản phẩm cơ khí chính xác, sản phẩm quang học và dệt may. Tuy nhiên vị trí của Thụy Sĩ trong những ngành này có xu hướng chuyên môn hóa hơn và tập trung vào những phân đoạn thị trường tinh vi nhất. Các công ty của Đức lại thường hướng tới mục tiêu cung cấp những dòng sản phẩm rộng mặc dù họ cũng thường cạnh tranh thông qua sự khác biệt sản phẩm. Vị trí của Thụy Sĩ mạnh hơn của Đức rất nhiều trong lĩnh vực dịch vụ và các sản phẩm tiêu dùng cần tiếp thị mạnh mẽ. Ngược lại, Đức lại xuất sắc về vật liệu và thiết bị vận tải, những lĩnh vực không phải là thế mạnh của Thụy Sĩ. Cả sự khác biệt và giống nhau giữa hai nền kinh tế của Thụy Sĩ và Đức đều cung cấp thông tin để hiểu rõ những nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh quốc gia.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT CỦA THỤY SĨ

Thụy Sĩ có rất ít tài nguyên thiên nhiên ngoại trừ địa thế cho các nhà máy thủy điện và phong cảnh dễ chịu thu hút nhiều khách du lịch. Tuy nhiên, một nhân tố tự nhiên có tầm quan trọng lịch sử là vị trí địa lý. Nằm ở trung tâm của tuyến đường thương mại chính của châu Âu, nước này đã sớm trở thành trung tâm thương mại, buôn bán và tài chính. Cùng với vị trí

sớm có được trong ngành dệt (cần mua lụa, trong số các sản phẩm nhập khẩu khác, từ vùng Viễn Đông), lợi thế này đã đem lại cho Thụy Sĩ vị trí vững chắc trong trao đổi thương mại. Lĩnh vực ngân hàng và bảo hiểm cũng có được lợi ích lớn từ vị trí trung tâm của Thụy Sĩ và từ vị thế trong thương mại của nước này. Vị trí địa lý của Thụy Sĩ, cùng với lập trường chính trị trung lập đã cho phép các công ty của nước này duy trì những mối quan hệ thương mại với mỗi quốc gia trong trung tâm quyền lực của châu Âu (Pháp, Đức và Anh), mang lại vô số lợi ích sẽ thấy rõ sau này.

Thụy Sĩ có lực lượng lao động được đào tạo cao và có kỹ năng đồng thời có thái độ làm việc tích cực. Tỷ lệ vắng mặt không có lý do là rất thấp. Người Thụy Sĩ có văn hóa sâu sắc và khả năng ngôn ngữ đặc biệt. Do Thụy Sĩ là quốc gia bao gồm các khu vực nói tiếng Đức, Pháp và Ý nên rất nhiều người Thụy Sĩ nói được nhiều thứ tiếng (bao gồm cả tiếng Anh) khá lưu loát. Chẳng hạn như các ngân hàng ở Thụy Sĩ tự hào về khả năng phục vụ khách hàng với bất kỳ ngôn ngữ nào trong số 4 ngôn ngữ trên tại bất kỳ một chi nhánh nào của ngân hàng. Quen thuộc với xã hội đa văn hóa và triết lý xã hội thỏa hiệp, dễ thích nghi khiến cho nhân viên và nhà quản lý Thụy Sĩ có thể làm việc hiệu quả trong và ngoài đất nước với những đồng nghiệp thuộc nhiều quốc tịch khác nhau. Trong những ngành như thương mại và các ngành có liên quan tới dịch vụ và buôn bán phức tạp ở nước ngoài, khả năng này có ý nghĩa đáng kể.

Từ lâu Thụy Sĩ đã có tỷ lệ tiết kiệm cao. Quốc gia này cũng thu hút đầu tư nước ngoài nhờ vào đồng nội tệ mạnh, ổn định chính trị, tư tưởng trung lập và những luật lệ về bí mật ngân hàng. Sự kết hợp này dẫn tới tỷ lệ lãi suất thấp và ổn định hơn so với tất cả các nước. Như đã trình bày ở Bảng 7-3 (mà tôi sẽ quay lại trong phần phân tích về các quốc gia khác), lãi suất của Thụy Sĩ liên tục đứng vị trí thấp nhất trong tất cả các quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu. Kết quả là các công ty của Thụy Sĩ đã tích cực đầu tư vào tài sản cố định và sử dụng tỷ lệ chiết khấu thấp khi đánh giá các khoản đầu tư. Thụy Sĩ cũng là chủ nợ ròng đối với phần còn lại của thế giới.

Cơ sở hạ tầng của Thụy Sĩ rất phát triển, đặc biệt là trong những lĩnh vực có liên quan tới hậu cần như dịch vụ sân bay, đường sá và đường sắt. Tuy nhiên cũng có những ngoại lệ, điển hình là trong lĩnh vực viễn thông. Sự độc quyền của nhà nước

trong ngành này đã thực sự là một bất lợi do giá thành cao và xu hướng đảm bảo thị trường cho các nhà cung cấp Thụy Sĩ. Sự đối lập giữa Thụy Sĩ và Thụy Điển có thể làm rõ vấn đề này. Nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu của Thụy Điển, Ericsson, đã không được bảo hộ thị trường trong nước và buộc phải tích cực tìm kiếm xuất khẩu. Công ty này đã nổi lên là một trong những công ty dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực kinh doanh của nó. Hasler, một công ty tương tự của Thụy Sĩ có năng lực ở đẳng cấp thế giới tuy nhiên lại được bảo hộ. Ngày nay, Hasler hầu như không có được vị trí quốc tế và thị trường trong nước của Thụy Sĩ quá nhỏ và ôn hòa để khuyến khích sự đổi mới và tính hiệu quả.

Cơ chế tạo ra các yếu tố sản xuất. Thụy Sĩ có khả năng tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên sâu và nâng cấp chúng qua thời gian để hỗ trợ cho năng suất ngày càng tăng trong các ngành công nghiệp. Nổi bật trong các cơ chế tạo ra các yếu tố sản xuất của Thụy Sĩ là hệ thống giáo dục. Giáo dục công là phổ biến, có tiêu chuẩn cao và được toàn xã hội quan tâm đặc biệt. Chất lượng giáo viên thường cao hơn so với các nước như Mỹ và Anh. Các khóa học phản ánh kết cấu các ngành công nghiệp ở Thụy Sĩ. Ví dụ, nhiều giáo sư, giảng viên về ngân hàng có mặt ở Zurich và St.Gall.

Ở nhiều khía cạnh, điều quan trọng hơn đối với việc tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên sâu là hệ thống học nghề phát triển giống như ở Đức. Hệ thống các trường dạy nghề thu nhận tất cả những lao động trẻ không đi học đại học [16], bao gồm sự kết hợp giữa đào tạo thực hành tại một công ty và làm việc trong lớp học bán thời gian tại trường dạy nghề của địa phương. Sinh viên Thụy Sĩ không chỉ được trang bị đủ để làm việc với kỹ năng cao mà còn trưởng thành và phát triển kỹ năng trong suốt sự nghiệp của họ. Các công ty của nước này cũng giành những nguồn lực đáng kể cho đào tạo. Nhân viên trong những công ty của Thụy Sĩ thường được xem như những kỹ thuật viên hơn là những công nhân "cổ xanh". Theo như kinh nghiệm của tôi, lợi nhuận của các công ty Thụy Sĩ thường hài hòa được với phúc lợi cho nhân viên. Thí dụ như tại công ty sản xuất thiết bị dệt Staubli, mọi người đều hiểu rõ rằng nếu công ty thành công thì tất cả mọi công nhân đều được quan tâm chu đáo.

16. Một điều thú vị là tỷ lệ người Thụy Sĩ học đại học lại ít hơn tỷ lệ này tại nhiều quốc gia tiên tiến khác.

Phục vụ quân đội phổ cập cũng có vai trò quan trọng đối với phát triển nguồn nhân lực tại Thụy Sĩ. Nhiều người Thụy Sĩ coi đó như một sức mạnh cho các ngành công nghiệp. Hầu như tất cả mọi người dân Thụy Sĩ đều được đào tạo và giáo dục tính kỷ luật ít nhiều; họ cũng tạo lập một mạng lưới các mối quan hệ sẽ theo họ suốt cả cuộc đời.

Thụy Sĩ có một truyền thống lâu đời về nghiên cứu trong trường đại học và đạt được vị thế đẳng cấp thế giới trong nhiều lĩnh vực khác nhau, trong số đó có hóa học và vật lý. Liên kết nghiên cứu giữa các trường đại học và các công ty đã được phát triển mạnh tại nhiều ngành công nghiệp của Thụy Sĩ. Năng lực dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực hóa học đã giúp sản sinh ra ngành công nghiệp dược phẩm của Thụy Sĩ. Truyền thống hàng thế kỷ trong lĩnh vực giáo dục y tế, nghiên cứu các vấn đề liên quan tới sức khỏe tập trung tại Basel, và tư tưởng xã hội về phổ biến chăm sóc sức khỏe đã đóng góp cho thành công trong vô số sản phẩm và dịch vụ liên quan tới y tế. Nhìn chung, chi tiêu quốc gia cho hoạt động nghiên cứu và phát triển theo tỷ lệ phần trăm trong tổng GDP của Thụy Sĩ, phần lớn là bởi bản thân các ngành, thuộc hàng cao trên thế giới.

Các công ty của Thụy Sĩ thường được điều hành bởi các nhà quản trị được đào tạo kỹ thuật và có mức độ cam kết nghiên cứu cao. Các công ty Thụy Sĩ cũng lão luyện trong việc tìm kiếm những công nghệ cụ thể từ những nước khác khi trong nước không có nguồn ưu việt hơn. Trong rất nhiều nghiên cứu tình huống của chúng tôi, bao gồm thiết bị trắc địa, bộ điều chỉnh nhiệt, dược phẩm và máy trợ thính v.v... các công ty của Thụy Sĩ phát triển mối quan hệ gần gũi với những trung tâm nghiên cứu nước ngoài trong các công nghệ cụ thể, và trong nhiều trường hợp thiết lập các chi nhánh nghiên cứu tại nước ngoài. Chẳng hạn như việc sớm thành lập những trung tâm nghiên cứu của các công ty dược phẩm Thụy Sĩ tại Mỹ và Anh là hết sức thiết yếu đối với sự ra đời những tiến bộ về các loại thuốc mới. Sự tinh thông của các công ty Thụy Sĩ trong việc tìm kiếm công nghệ nước ngoài, điều phổ biến ở các nước thành công khác thường trong việc nâng cấp ngành công nghiệp, bắt nguồn từ một loạt các yếu tố. Người Thụy Sĩ không bao giờ, dù chỉ trong chốc lát, nghĩ rằng họ có thể phát triển tất cả các công nghệ vì Thụy Sĩ là nền kinh tế quy mô nhỏ. Các kỹ sư và nhà khoa học có kỹ năng cao ở Thụy Sĩ là cơ sở để đồng hóa các công nghệ nước

ngoài. Kỹ năng ngôn ngữ và văn hóa cũng giúp họ đặc biệt có khả năng trong việc đẩy mạnh các mối quan hệ nước ngoài.

Cơ chế tạo ra các yếu tố sản xuất cuối cùng của Thụy Sĩ là vấn đề nhập cư. Trong lịch sử, Thụy Sĩ đã là ngôi nhà thứ hai của những tài năng nước ngoài tới nước này để đóng góp vai trò quan trọng trong các ngành công nghiệp Thụy Sĩ. Hai cuộc chiến tranh thế giới là khoảng thời gian mà dòng chảy tài năng tới nước này đặc biệt lớn và nó hiện vẫn còn diễn ra với quy mô nhỏ. Tuy nhiên, ngày nay hạn chế khắt khe về nhập cư dường như đã trở thành một bất lợi đối với nước này. Các công ty của Thụy Sĩ gặp phải khó khăn lớn trong việc tuyển dụng những nhân lực có kỹ năng trong các lĩnh vực như phần mềm và tài chính chuyên ngành cần thiết cho việc liên tục nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp quan trọng.

Thiếu thông tin cũng là một điểm yếu khác của Thụy Sĩ trong quá trình nâng cấp. Quốc gia này thiếu những tờ báo kinh tế lớn và hầu hết người Thụy Sĩ tin cậy vào những ấn phẩm nước ngoài. Số liệu thống kê quốc gia hầu như không tồn tại. Rất ít nghiên cứu và báo cáo đem lại nhận thức về những tiến bộ công nghệ và cạnh tranh trong tương lai. Mỗi công ty và những nhà kinh doanh mới ra đời phải tạo ra thông tin với mức độ lớn hơn rất nhiều so với tại các quốc gia khác như Nhật và Mỹ.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất. Một động lực thúc đẩy quan trọng phía sau những đổi mới và cải tiến của ngành công nghiệp Thụy Sĩ là những bất lợi về yếu tố sản xuất. Thụy Sĩ không có hầu hết những nguồn tài nguyên thiên nhiên và phải nhập khẩu hầu hết nguyên liệu thô cũng như năng lượng. Các công ty của nước này chịu áp lực phải sử dụng tiết kiệm nguồn nguyên liệu thô và tìm cách tạo ra mức độ khác biệt cao hơn để cạnh tranh.

Thụy Sĩ có lẽ cũng là nước đầu tiên gặp tình trạng thiếu lao động sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Điều này đem lại động lực sớm để hướng tới tự động hóa và cạnh tranh trong những phân đoạn có đặc trưng khác biệt cao của thị trường [17]. Mức lương cao và ngày càng tăng đã sớm phổ biến ở Thụy Sĩ. Tiết kiệm nhân công và sử dụng lao động một cách có năng suất cao

17. Sự khan hiếm lao động tồi tệ đến mức các doanh nghiệp Thụy Sĩ bắt đầu thuê nhân công nhập cư cho các công việc đòi hỏi ít kỹ năng hơn. Trong dài hạn, thực tế này cản trở việc tăng năng suất lao động và có thể còn là một sự thiệt hại hơn là lợi ích cho ngành này của Thụy Sĩ.

luôn là thách thức đối với các doanh nghiệp Thụy Sĩ. Sự thiếu hụt những lao động kỹ thuật tay nghề cao cũng là một yếu tố khác khuyến khích việc tìm kiếm công nghệ nước ngoài.

Một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển kinh tế Thụy Sĩ là việc chuyển sang áp dụng chính sách tỷ giá thả nổi. Từ năm 1973, đồng franc Thụy Sĩ đã tăng giá đều đặn và được đánh giá cao hơn bất kỳ một đồng tiền nào khác. Các công ty Thụy Sĩ phải chịu áp lực nâng cao đặc trưng khác biệt và tăng năng suất để cạnh tranh, và cũng được khuyến khích sản xuất các dòng sản phẩm ít tinh vi hơn ở nước ngoài.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Trong khi các điều kiện yếu tố sản xuất ở Thụy Sĩ là quan trọng, điều làm cho Thụy Sĩ khác biệt hẳn so với các quốc gia khác ở nhiều phương diện là các điều kiện cầu. Yếu tố này của thị trường Thụy Sĩ đã hỗ trợ một nền tảng rộng lớn các ngành công nghiệp có tính cạnh tranh cho một đất nước nhỏ bé như vậy. Điều này làm cho nền kinh tế Thụy Sĩ rất có tính đàn hồi; các công ty có thể hoạt động trong những ngành và phân đoạn công nghiệp chuyên môn hóa cao, đòi hỏi năng suất cao, trong khi nền kinh tế vẫn duy trì toàn dụng nhân công.

Một điều mà Thụy Sĩ không bao giờ có được đó là một thị trường nội địa lớn, mặc dù tiêu dùng đầu người của nước này trong một số ngành khá cao. Thay vào đó, hầu hết người Thụy Sĩ đều cho rằng thị trường nội địa nhỏ là lý do quan trọng khiến các công ty của nước này có được tầm nhìn quốc tế và sớm ra cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu. Thị trường nội địa nhỏ cũng làm cho các công ty của Thụy Sĩ tập trung vào những phân đoạn hẹp của thị trường, nơi mà họ thường tập trung chú ý hơn các công ty nước ngoài và có thể duy trì bền vững vị thế của mình. Việc lựa chọn phân đoạn thị trường phản ánh tính độc đáo về điều kiện nhu cầu của Thụy Sĩ.

Một số lượng đáng ngạc nhiên các công ty của Thụy Sĩ có nguồn gốc theo cách này hay cách khác từ ngành công nghiệp dệt đã từng thống trị trong nền kinh tế nước này và hiện vẫn đóng vai trò đáng kể. (Tổ hợp dệt và thêu trang phục chiếm 11% tổng xuất khẩu của Thụy Sĩ trong năm 1985, mặc dù vị trí ngày nay của nước này tập trung nhiều hơn vào máy móc và đầu vào chuyên ngành hơn là sản phẩm cuối cùng). Chất lượng và năng

lực kỹ thuật của Thụy Sĩ trong lĩnh vực dệt từ lâu đã được đánh giá cao. Ngày nay, một phần do những bất lợi về yếu tố sản xuất (chủ yếu là giá nhân công cao), các nhà sản xuất sản phẩm dệt của Thụy Sĩ chủ yếu tập trung vào các phân đoạn thị trường giá cao và chuyên sâu như thêu nghệ thuật, đồ lót, vải đăng ten, sợi tơ để dệt và chỉ chất lượng cao.

Ngành công nghiệp dệt đã góp phần tạo ra hàng loạt các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh khác của Thụy Sĩ như thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp, máy dệt và thương mại. Trong mỗi ngành đó, các công ty của Thụy Sĩ đứng đầu trên thế giới hoặc trong số các công ty hàng đầu và có lợi thế cạnh tranh bền vững qua nhiều thập kỷ. Độ tinh vi của các công ty dệt và thêu của Thụy Sĩ, cùng với những bất lợi về nhân tố sản xuất mà họ phải đối mặt, tạo ra áp lực đổi mới liên tục đối với các nhà cung cấp Thụy Sĩ. Ví dụ, Thụy Sĩ là nước đứng đầu thế giới về máy dệt bởi nước này liên tục phát triển các thiết bị tiến bộ mới.

Địa chất và khí hậu của Thụy Sĩ đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định những ngành công nghiệp trong đó thị trường nội địa của nước này đặc biệt tinh vi, cũng như trong cơ cấu phân đoạn của nhu cầu thị trường trong nước. Thụy Sĩ có thế mạnh về công nghệ đào đường hầm bởi những lý do rõ ràng. Ngành công nghiệp thiết bị đo đạc của Thụy Sĩ hưởng lợi từ nhu cầu đo đạc khắt khe trong nước. Một thực tế cũng quan trọng không kém là các nhà đo đạc của Thụy Sĩ thường là các nhà thầu độc lập chứ không phải là nhân viên nhà nước. Họ chọn lựa các thiết bị cho bản thân họ, dựa vào chúng trong sinh kế của mình và điều này khiến cho họ trở thành những khách hàng đặc biệt khó tính. Yếu tố địa chất và khí hậu cũng đóng vai trò quan trọng trong những ngành công nghiệp như điều khiển nhiệt độ (Thụy Sĩ có khí hậu lạnh nhưng hay thay đổi, chi phí năng lượng rất cao, sự nhạy cảm với môi trường sống và làm việc; tất cả đã đặt ra nhu cầu lớn trong việc điều khiển nhiệt độ) và thiết bị đường sắt (tàu hỏa của Thụy Sĩ phải có khả năng chịu được địa hình gồ ghề và đáp ứng chuẩn mực nổi tiếng thế giới về độ tin cậy).

Sự giàu có của người Thụy Sĩ đã dẫn dắt các công ty sản xuất hàng tiêu dùng của nước này tới những phân đoạn thị trường cao cấp và những ngành công nghiệp phục vụ những cá nhân có thu nhập cao. Những công ty như Bally (giày), Rolex và Patek Philippe (đồng hồ) và Hanro và Zimmerli (quần áo)

chỉ là một vài ví dụ. Mức sống cao của Thụy Sĩ cũng đồng nghĩa với việc nhu cầu của thị trường trong nước ở những phân đoạn thị trường hàng đầu thường đi trước những nước khác. Dòng khách du lịch giàu có đổ vào những khu nghỉ cao cấp của nước này cũng củng cố thêm xu hướng đó.

Quá trình tổ hợp hóa của các ngành công nghiệp thành công ở Thụy Sĩ cho thấy những ngành công nghiệp tiêu dùng những hàng hóa công nghiệp của nước này thường thành công trên phạm vi quốc tế và có tính tinh vi cao. Các công ty của Thụy Sĩ thường phải đáp ứng những nhu cầu trong nước, những nhu cầu mà sau đó sẽ xuất hiện ở các nước khác. Một ví dụ điển hình của hiện tượng đó là trong lĩnh vực bảo vệ môi trường nơi mà Thụy Sĩ từ lâu đã đặt ra những tiêu chuẩn khắt khe.

Những chuẩn mực xã hội cũng đóng vai trò quan trọng trong việc làm cho nhu cầu trong nước của Thụy Sĩ trở nên khắt khe trong một số ngành công nghiệp. Người Thụy Sĩ khó tính và rất khắt khe, trong cả vai trò cá nhân lẫn trong vai trò đối với ngành công nghiệp. Họ trông đợi chất lượng cao, thiết kế tiện lợi, lâu bền và giao hàng đúng thời hạn. Tính không ưa mạo hiểm và tính cẩn trọng của người Thụy Sĩ được thể hiện ở, chẳng hạn, tỷ lệ tiêu dùng trên đầu người cao về dịch vụ bảo hiểm, thiết bị phòng chống cháy nổ và dịch vụ ngân hàng. Người Thụy Sĩ không hay thể hiện cảm xúc ra bên ngoài nhưng lại nổi tiếng là thích đúng giờ, tính chính xác, an toàn và tính lâu bền. Điều này được thể hiện trong các ngành công nghiệp thành công của nước này, từ dịch vụ hàng không tới ngân hàng, bảo hiểm và thương mại.

Do Thụy Sĩ là một đất nước đa văn hóa, các công ty của nước này có được lợi thế độc nhất về nhu cầu sản phẩm. Công ty Thụy Sĩ có những khách hàng trong nước phản ánh nhu cầu ở nhiều quốc gia khác. Không ngạc nhiên khi vùng nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ, mạnh mẽ khác thường trong lĩnh vực hàng hóa tiêu dùng trong khi vùng nói tiếng Đức lại là quê hương của nhiều công ty liên quan tới thiết bị máy móc chính xác và hóa chất. Sự đa dạng văn hóa có thể lý giải một phần cho lợi thế rộng lớn khác thường của ngành công nghiệp Thụy Sĩ so với Thụy Điển, nước có những đặc điểm quan trọng giống với Thụy Sĩ nhưng lại không có được tính đa dạng này.

Đức, Pháp và ở mức độ thấp hơn là Ý, có sự liên kết gần gũi với Thụy Sĩ về mặt văn hóa cũng như địa lý để gần như trở

thành "thị trường nội địa" của nước này. Các công ty của Thụy Sĩ thường hoạt động linh hoạt tại những nước này và chúng thường là thị trường xuất khẩu đầu tiên của họ. Do mỗi nước có những khách hàng khó tính đối với các loại sản phẩm khác nhau nên phạm vi khách hàng khó tính có liên hệ mật thiết với những ngành công nghiệp của Thụy Sĩ mở rộng ra. Hơn nữa, Thụy Sĩ thiên về áp dụng những chuẩn mực kỹ thuật và môi trường của Đức do nước này không có một cơ quan tiêu chuẩn quốc gia. Do các tiêu chuẩn của Đức rất khắt khe nên đã tạo ra áp lực hữu ích từ phía cầu lên các ngành công nghiệp chịu ảnh hưởng bởi các tiêu chuẩn này ở Thụy Sĩ [18].

Bề rộng của vị trí thị trường của Thụy Sĩ, cùng với những mối liên hệ chặt chẽ với thị trường Pháp, Đức và Ý, đã đóng góp cho thành công khác thường của Thụy Sĩ trong nhóm ngành kinh doanh đa ngành hay trong các ngành có thiết bị và sản phẩm bán cho nhiều ngành công nghiệp khác. Những ngành như vậy chiếm gần 30% xuất khẩu của Thụy Sĩ năm 1985.

Nhu cầu dịch vụ của Thụy Sĩ cũng phát triển đặc biệt. Thu nhập đầu người cao đã dẫn tới nhu cầu đối với những dịch vụ cá nhân trong khi một số lượng lớn các công ty quốc tế (và trụ sở trong khu vực của các công ty nước ngoài, một ngành xuất khẩu dịch vụ của Thụy Sĩ) là một thuận lợi đối với ngành dịch vụ kinh doanh. Các ngành dịch vụ của Thụy Sĩ phát triển mạnh nhất trên phạm vi quốc tế trong những lĩnh vực liên quan đến nhu cầu của Thụy Sĩ, ví dụ như bảo hiểm, dịch vụ liên quan tới nhân lực như hỗ trợ tạm thời (rất khắt khe bất chấp thị trường lao động hạn hẹp của Thụy Sĩ), trao đổi thương mại, dịch vụ hậu cần và dịch vụ ngân hàng quốc tế.

Tuy nhiên, nhu cầu nội địa của Thụy Sĩ lại hạn chế thành công quốc tế của một số ngành công nghiệp. Nhu cầu đối với những sản phẩm tiêu dùng hàng loạt chất lượng không cao rất thấp. Nhu cầu đối với những sản phẩm và dịch vụ vui chơi giải trí hiếm khi đi trước thời đại tại đất nước Thụy Sĩ bảo thủ. Sự độc quyền của chính phủ hoặc các luật lệ khắt khe trong một số các ngành công nghiệp cũng làm suy yếu chất lượng nhu cầu trong nước.

18. Ngược lại, trong một số ngành liên quan đến tiêu dùng chủ chốt, các tiêu chuẩn được thiết lập trong các chỉ thị của các hiệp hội và các liên hiệp thương mại Thụy Sĩ, đại diện cho các rào cản phi thuế quan đối với nhập khẩu. Những cải cách mạnh mẽ kiểu này và các doanh nghiệp Thụy Sĩ trong các ngành như vậy lại không thành công trên phạm vi quốc tế.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Nền kinh tế Thụy Sĩ được tổ hợp hóa một cách rộng rãi. Lợi thế cạnh tranh đã nảy sinh từ những ngành công nghiệp cung cấp đầu vào trong nhiều trường hợp mà chúng tôi đã nghiên cứu. Ví dụ, sản phẩm máy trợ thính phát triển nhờ những kỹ năng trong lĩnh vực cơ khí chính xác, cũng như sự sẵn có của các nhà cung cấp các bộ phận và máy móc để làm ra những sản phẩm kích thước nhỏ. Ngành công nghiệp đồng hồ đeo tay và các ngành cung cấp có liên quan là nguồn kinh nghiệm chuyên môn quan trọng cho rất nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực này. Các nhà sản xuất máy móc của Thụy Sĩ là nguồn lợi thế quan trọng của các nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng trong các lĩnh vực như nguyên liệu in, dệt và thực phẩm.

Một loạt các ngành công nghiệp quan trọng của Thụy Sĩ đã phát triển từ các ngành công nghiệp có liên quan và một vài mối liên kết đã được trình bày trước đây. Ngành công nghiệp dược phẩm của Thụy Sĩ đã nổi lên từ ngành công nghiệp thuốc nhuộm tổng hợp; các loại thuốc đầu tiên được phát triển chủ yếu là do tình cờ khi tác dụng chữa bệnh của thuốc nhuộm được phát hiện ra. Hóa chất chuyên dụng cũng phát triển từ ngành thuốc nhuộm. Thuốc trừ cỏ và diệt sâu bệnh phát triển cùng với ngành công nghiệp dược phẩm. Gia vị và hương liệu cũng khai thác những kiến thức hóa học và nhu cầu tinh vi trong nước đối với thực phẩm chế biến. Thế mạnh về vải lụa dẫn tới sự chú tâm và thành công của những loại sợi tổng hợp giống lụa.

Sự trao đổi qua lại giữa các tổ hợp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh diễn ra đặc biệt trôi chảy tại Thụy Sĩ bởi một số lý do. Đầu tiên là mạng lưới phát triển của các mối quan hệ cá nhân của người Thụy Sĩ, do quy mô nhỏ bé của đất nước này, do số lượng tương đối ít các trường đại học và do phổ cập nghĩa vụ quân sự. Thứ hai là khả năng hợp tác và làm việc thực dụng đặc biệt của người Thụy Sĩ. Các công ty của Thụy Sĩ hiểu rằng thách thức thực sự của họ là thành công trên trường quốc tế và những khách hàng cũng như nhà cung cấp là đồng minh của mình chứ không phải là đối thủ. Thứ ba, sự gần gũi về mặt địa lý khuyến khích mối quan hệ làm ăn giữa các nhà cung cấp và khách hàng. Cuối cùng, trong một vài lĩnh vực như hóa chất, dược phẩm, máy móc và thực phẩm, các công ty lớn của Thụy Sĩ đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng các tổ hợp thông qua đa dạng hóa.

Thụy Sĩ khá chậm chạp trong việc thích ứng với truyền hình; các quảng cáo trên TV rất hạn chế. Điều này cùng với quy mô nhỏ của đất nước khiến cho rất ít công ty của Thụy Sĩ (với ngoại lệ nổi bật là Nestlé) tinh thông trong hoạt động tiếp thị trên quy mô lớn. Thay vào đó, các công ty sản xuất hàng tiêu dùng của Thụy Sĩ dựa vào hoạt động tiếp thị thận trọng, nhấn mạnh vào hình ảnh và chất lượng. Thành công gần như luôn ở những phân đoạn thị trường cao cấp.

CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC CÔNG TY, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Các công ty Thụy Sĩ có định hướng chiến lược và phương châm hoạt động phát triển từ văn hóa và hoàn cảnh dân tộc: một trong những đặc điểm này là cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tương đối nhỏ và với những chiến lược tương đối trọng tâm; tập trung vào các phân đoạn thị trường chất lượng cao và có đặc trưng khác biệt lớn. Thành công trong những ngành công nghiệp liên quan tới sản xuất hàng loạt quy mô lớn là rất hiếm. Sỡ dĩ có hình mẫu này là do thị trường nội địa nhỏ, lương cao và đồng nội tệ bị đánh giá cao. Sự bảo thủ của người Thụy Sĩ đã cản trở những khoản đầu tư nghiên cứu và phát triển lớn, mạo hiểm, cần thiết trong những ngành công nghiệp như máy bay, bán dẫn và các ngành khác. Ngành dược phẩm là một ngoại lệ, do sự gia nhập ngành từ sớm của Thụy Sĩ và do các công ty của Thụy Sĩ đã có được quy mô cần thiết để đối chọi với các công ty của Mỹ và Đức bằng chiến lược toàn cầu hóa một cách tích cực.

Ở hầu hết các ngành, các công ty của Thụy Sĩ thường thành công nhờ việc hướng tới sự hoàn thiện thông qua những cải tiến liên tục, nhờ vào nền tảng kỹ thuật và định hướng của ban lãnh đạo cấp cao cũng như vị trí lâu dài của họ trong ngành công nghiệp. Tiến bộ là những bước đi nhỏ và vững chắc, không phải là những bước nhảy vọt hay đột phá [19]. Các công ty của Thụy Sĩ hoạt động đặt biệt tốt trong những ngành công nghiệp đòi hỏi mối quan hệ thân thiết với khách hàng, trong cả lĩnh vực bán hàng phức tạp, điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng cụ thể và dịch vụ cũng như hỗ trợ hậu mãi

19. Ngoại lệ duy nhất có thể là ngành dược phẩm, ngành mà Thụy Sĩ giành được rất nhiều giải Nobel trong những năm gần đây.

mở rộng. Sự lưu loát trong ngôn ngữ, khả năng ngoại giao và kỹ năng cao cấp là một vài lý do. Các công ty của Thụy Sĩ cũng có năng lực đặc biệt trong việc tích hợp nhiều lĩnh vực như cơ khí, vật liệu, điện tử và ngành khác.

Mối quan hệ giữa các công ty Thụy Sĩ và nhân viên của họ cởi mở và ít khi gặp mâu thuẫn. Có sự bàn bạc thẳng thắn và thực dụng trong đàm phán giữa quản lý và lao động và nhận thức về nhu cầu duy trì tính cạnh tranh của các công ty Thụy Sĩ với các ngành công nghiệp nước ngoài. Mối quan hệ hòa hợp về lao động ra đời từ thỏa hiệp năm 1937, được biết đến dưới tên gọi la paix du travail, qui định rằng xung đột về lao động phải được giải quyết thông qua đàm phán và trao đổi hoặc nếu cần thiết thì thông qua trọng tài phân xử bắt buộc [20]. Các hạn chế về lao động hiếm khi cản trở sự cải tiến hay ngăn cản quá trình tự động hóa.

Các công ty Thụy Sĩ đặc biệt cởi mở với vấn đề quốc tế hóa; điều này như là bản chất thứ hai của họ. Kỹ năng về ngôn ngữ, đa văn hóa, thị trường trong nước nhỏ và không có những hạn chế của chính phủ đều góp phần vào điều này. Thụy Sĩ có một lịch sử thương mại lâu đời và từ lâu đã có đồng nội tệ tự do chuyển đổi, đây là những nguyên nhân xa hơn lý giải tại sao người Thụy Sĩ cảm thấy thoải mái ở nước ngoài. Một nguyên nhân khác nữa là người Thụy Sĩ rất yêu thích đi du lịch. Trong rất nhiều ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu, các nhà lãnh đạo chủ chốt thường học tập và sống tại nước ngoài trước khi trở về Thụy Sĩ để thành lập công ty hay đảm nhận vai trò lãnh đạo.

Cả nguồn nhân lực và nguồn vốn ở Thụy Sĩ đều rất gắn bó với công việc kinh doanh của mình, đặc biệt là trong suốt thập kỷ 70. Các nhà đầu tư Thụy Sĩ có thời gian đầu tư lâu dài. Tỷ lệ lãi suất thấp dẫn tới tỷ lệ chiết khấu theo thời gian thấp. Như được chứng minh trong Bảng 7-1, Thụy Sĩ có tỷ lệ đầu tư vốn cố định ròng tính theo tỷ lệ phần trăm trong tổng GDP cao nhất so với các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu, ngoại trừ Nhật Bản và Hàn Quốc.

Việc các công ty Thụy Sĩ phổ biến bị sở hữu bởi các ngân hàng và các tổ chức khác với xu hướng ít quan tâm đến kết quả mua bán cổ phiếu tạo ra cấu trúc quản lý trong đó các nhà đầu

20. Danthine và Lambelet (1987).

tư làm việc lâu dài cùng ban lãnh đạo để đổi mới công ty hơn là để bán hay đóng cửa chúng. Hệ thống kế toán của Thụy Sĩ cho phép lập quỹ dự trữ dồi dào nhằm vực dậy công ty trong những giai đoạn khó khăn [21]. Các công ty của Thụy Sĩ có thể chấp nhận thua lỗ lớn trong nhiều năm khi họ cơ cấu lại. Thâu tóm công ty là rất hiếm và gần như không thể trong một số công ty bởi đòi hỏi những loại cổ phiếu hạn chế chuyển đổi và những yêu cầu về sở hữu của người Thụy Sĩ.

Cả các nhân viên cũng như các nhà quản lý đều có kỹ năng cao và ít khi chuyển công ty hay nghề nghiệp. Điều này làm giảm khả năng thích ứng ở một mức độ nhất định nhưng lại được bù đắp bởi mức lương ổn định và áp lực của đồng nội tệ lên các công ty, điều thúc đẩy quá trình nâng cấp. Các công ty Thụy Sĩ muốn kiếm được những khoản lợi nhuận hấp dẫn và sự điều chỉnh diễn ra liên tục ít ra là trong giai đoạn những năm 1970.

Mức độ cạnh tranh nội địa trong rất nhiều ngành công nghiệp thành công của Thụy Sĩ rất đáng ngạc nhiên. Quy mô nhỏ của Thụy Sĩ có thể khiến mọi người nghĩ rằng chỉ có một công ty duy nhất trong mỗi ngành công nghiệp. Điều này chỉ đúng hầu hết trong những ngành công nghiệp mà Thụy Sĩ không có năng lực cạnh tranh. Trong nhiều ngành công nghiệp mà Thụy Sĩ thành công trên phạm vi quốc tế, hai hoặc nhiều hơn các công ty tham gia vào cạnh tranh nội địa, thường là với chiến lược giống nhau. Có thể kể ra các ngành như ngân hàng (Union Bank, Credit Suisse, Swiss Bank Corporation), thương mại (Siber Hegner, André, Diethelm, Desco von Schulthess, Marc Rich, UHAG, UTC), Chocolate (Nestlé, Jacobs-Suchard, Lindt and Sprungli), dược phẩm (Sandoz, Ciba-Geigy, Hoffmann-La-Roche), đồng hồ đeo tay cao cấp (Rolex, Patek Philippe và các công ty khác), máy trợ thính (Phonak, Gfeller và Rexton, hiện giờ là chi nhánh của Siemens), điều hòa không khí (Landis and Gyr, Staefa, Sauter) và các dịch vụ hậu cần (Danzas, Panalpina). Ngay cả khi những doanh nghiệp Thụy Sĩ không đối đầu trực tiếp về giá cả và sản phẩm, họ cũng là những đối thủ tiềm năng và cạnh tranh theo những cách thức khác.

Sự kết hợp của nhu cầu tinh vi, cạnh tranh và người lãnh đạo cũng như nhà đầu tư gắn bó đã đem lại kết quả tốt trong

21. Chính do những khoản lập dự phòng này mà nhiều công ty của Thụy Sĩ với lợi nhuận hình như khá khiêm tốn thực ra lại đang thật sự rất có lãi.

những năm 1970. Tuy nhiên, có những dấu hiệu ngày càng rõ ràng cho thấy không phải tất cả đều ổn và sự nâng cấp đặc trưng cho các ngành công nghiệp của Thụy Sĩ có thể gặp khó khăn. Thụy Sĩ từ lâu đã có truyền thống về các cartel, độc quyền và thị trường bảo hộ. Trong những ngành có đặc điểm này (ví dụ như ngành sản xuất rượu bia), ngành công nghiệp của Thụy Sĩ hoặc chưa bao giờ thành công trong phạm vi quốc tế hoặc vị trí của nước này đang ngày một xói mòn. Cải tiến và thay đổi diễn ra bình lặng hơn. Trong những thập kỷ gần đây, xu hướng cộng tác và thỏa hiệp vốn có trong các ngành công nghiệp Thụy Sĩ vẫn tiếp tục diễn ra.

Sự suy yếu của cạnh tranh nội địa đã biến những lợi thế của các ngành ở Thụy Sĩ thành những bất lợi. Mặc dù tích cực đối với những công ty năng động vì chúng hỗ trợ tầm nhìn dài hạn, nguồn dự trữ bí mật lớn đã trở thành mặt tiêu cực trong một số công ty đã đánh mất sự năng động của mình do nó giúp tránh né những điều chỉnh và cải tiến mới. Tương tự như vậy, hạn chế về quyền sở hữu cổ phần đã giảm bớt nhu cầu thay đổi của các công ty hoạt động kém. Nhà sản xuất thiết bị điện tử Brown Boveri là một ví dụ sinh động: đương đầu với rắc rối trong nhiều năm, cuối cùng thì công ty này đã sáp nhập với ASEA. Gần đây, tình trạng sát nhập giữa các công ty Thụy Sĩ ngày càng trở nên phổ biến, làm giảm hơn nữa tính cạnh tranh trong nước nhằm đạt được tính kinh tế nhờ quy mô mong muốn. Viễn cảnh về lợi thế cạnh tranh trong tương lai rất đáng lo ngại. Trường hợp của Thụy Sĩ minh họa rõ ràng về việc cần phải có một mô hình "hình thoi" đầy đủ để duy trì lợi thế cạnh tranh. Nếu thiếu đi một nhân tố quyết định, đặc biệt là tính cạnh tranh nội địa, các nhân tố khác có thể phản tác dụng.

Vấn đề của Thụy Sĩ rất phức tạp do quốc gia này không nằm trong những quốc gia đứng đầu về khả năng tạo lập các doanh nghiệp mới, mặc dù vị trí của Thụy Sĩ cao hơn so với Thụy Điển và có thể cả Đức. Trong khi có một làn sóng các công ty mới thành lập sau Chiến tranh Thế giới thứ 2, hầu hết là bởi dân nhập cư, có những hạn chế với việc thành lập doanh nghiệp mới ở Thụy Sĩ so với ở các quốc gia như Mỹ, Ý và Nhật Bản. Một trong số đó là vốn mạo hiểm mà nguồn vốn này chỉ mới nổi lên. Các ngân hàng Thụy Sĩ rất bảo thủ và các doanh nghiệp mới có ít cơ hội vay được những khoản vay mạo hiểm. Điều quan trọng hơn là các nhà lãnh đạo rất e ngại rủi ro. Thất

bại là điều không thể chấp nhận được ở Thụy Sĩ, giống như ở Đức. Điều này cản trở rất nhiều tài năng của Thụy Sĩ khởi đầu một doanh nghiệp mạo hiểm mới. Quá trình phát triển những ngành công nghiệp mới và những phân đoạn mới trong những ngành công nghiệp hiện có đã suy yếu. Sự bảo thủ và e ngại mạo hiểm đó, một sản phẩm của sự thịnh vượng và thị trường lao động hạn chế của Thụy Sĩ, đã khiến cho lãnh đạo của các công ty chậm trễ trong việc tái cơ cấu và đổi mới.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Trong lịch sử, chính phủ Thụy Sĩ luôn có vai trò ôn hòa và ảnh hưởng tích cực tới lợi thế cạnh tranh quốc gia của các ngành công nghiệp nước này. Hệ thống liên bang Thụy Sĩ đảm bảo sự can thiệp rất ít tới hầu hết các ngành. Trợ cấp ở Thụy Sĩ thấp so với mức trung bình quốc tế và chi tiêu công khiêm tốn. Các công ty Thụy Sĩ được tự do quốc tế hóa và mối quan hệ chính phủ và doanh nghiệp nhìn chung thực tế và theo hướng giải quyết khó khăn. Chính quyền Thụy Sĩ ở nhiều cấp có thành tích tốt trong việc tạo ra các yếu tố sản xuất, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục.

Tính trung lập và sự ổn định chính trị của Thụy Sĩ đã đóng vai trò tích cực trong các ngành. Các công ty Thụy Sĩ được chấp nhận về mặt chính trị tại các quốc gia mà công ty từ những nước khác không thể làm được. Nước này luôn có mối quan hệ thương mại với ba trung tâm chính của châu Âu (Pháp, Đức và Anh). Thụy Sĩ thu hút nhiều công ty nước ngoài cũng như những tổ chức và viện nghiên cứu quốc tế như Liên hợp quốc và CERN, trung tâm hàng đầu châu Âu về nghiên cứu nguyên tử lập trụ sở khu vực. Những tổ chức này sử dụng lao động có kỹ năng cao và tạo ra nhu cầu nội địa tinh vi và có tính quốc tế độc nhất đối với một số sản phẩm và dịch vụ.

Chính sách về cạnh tranh có lẽ là điểm yếu lớn nhất trong chính sách của chính phủ Thụy Sĩ đối với các ngành công nghiệp. Trong những lĩnh vực như viễn thông, bia rượu, sản xuất xe tải và một số khác, sự độc quyền được bảo hộ trong nước hoặc sự ủng hộ cartel đã dẫn tới tính không hiệu quả, thiếu sự đổi mới và đôi khi là thất bại trên quy mô lớn (ví dụ như ngành công nghiệp đồng hồ đeo tay giá thấp và trung bình và nhà sản xuất xe tải dẫn đầu là Saurer). Những cartel khác đã dẫn

tới việc tăng giá nhân tạo các hàng hóa nhập khẩu và chính phủ đã thừa nhận hoặc đưa ra những tiêu chuẩn và quy định dẫn tới sự bảo hộ thực tế ở một vài ngành khác của Thụy Sĩ. Giống như ở Nhật Bản, kết quả là một nền kinh tế kép trong đó nhiều ngành công nghiệp có tính cạnh tranh đứng hoàn toàn đối lập với một nhóm lớn các ngành kém hiệu quả và được bảo hộ.

Sự can thiệp của chính phủ Thụy Sĩ vào ngành ngân hàng cũng đã phải trả giá đáng kể. Việc áp đặt thuế giao dịch đã làm mất đi nhiều thị trường quan trọng của Thụy Sĩ trong những lĩnh vực như buôn bán kim loại quý, trái phiếu Euro, ngân hàng đầu tư và các quỹ tương hỗ. Chính phủ Thụy Sĩ cũng ngày càng có xu hướng kiểm soát những công ty trong các lĩnh vực như bảo vệ môi trường, lao động và bảo hiểm xã hội. Trong khi một số qui định có thể đem lại lợi ích cho các ngành của Thụy Sĩ thông qua việc giúp các công ty làm quen những vấn đề sẽ trở nên quan trọng các quốc gia khác, nhìn chung, xu hướng này đáng lo ngại. Nhiều qui định của Thụy Sĩ, ví dụ như những điều lệ về lao động chặt chẽ, quy định những vấn đề như làm việc quá giờ và làm việc ca đêm, đã tạo ra tính cứng nhắc làm suy yếu những đổi mới và tiến bộ.

VAI TRÒ CỦA CÁC SỰ KIỆN

Lợi thế cạnh tranh quốc gia của Thụy Sĩ đã có được lợi ích lớn từ hai cuộc chiến tranh thế giới. Tính trung lập của Thụy Sĩ khiến nền công nghiệp của quốc gia này không bị ảnh hưởng gì. Thụy Sĩ ở trong vị thế có thể thỏa mãn nhu cầu trong khi các quốc gia khác không thể. Quốc gia này có được lợi ích lớn từ dòng tài năng, động lực và tài chính đổ vào. Rất nhiều ngành công nghiệp của Thụy Sĩ đạt được lợi thế quan trọng từ sự mất hiệu lực của bằng sáng chế ở Đức và do các ngành công nghiệp của Đức bị loại khỏi thị trường thế giới, những lợi thế trở nên đặc biệt đáng kể nhờ vào điểm chung tồn tại giữa những ngành công nghiệp thành công của Đức và Thụy Sĩ. Một số công ty của Thụy Sĩ cũng đã nhanh chóng quốc tế hóa hoạt động sản xuất và nghiên cứu tránh rủi ro trước những hành động của Đức. Điều này đóng góp cho việc Thụy Sĩ sớm dẫn đầu trong quá trình toàn cầu hóa. Cuối cùng, các ngành của Thụy Sĩ có khả năng độc nhất trong việc nhận thức về động thái của cả hai bên, nhất là trong lĩnh vực công nghệ.

VIỄN CẢNH CỦA THỤY SĨ

Các công ty của Thụy Sĩ có khả năng đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh trong một loạt các ngành công nghiệp. Nhờ vào điều kiện nhu cầu độc nhất trong nước và dẫn dắt bởi sức ép liên tục từ mức lương cao và đồng nội tệ mạnh, các công ty Thụy Sĩ phải tìm kiếm những phân đoạn công nghiệp có đặc trưng khác biệt cao và chất lượng cao. Một lượng lớn lao động có kỹ năng cao và được đào tạo tốt đã đem lại khả năng nâng cấp lợi thế qua thời gian. Các công ty của Thụy Sĩ cũng đã có năng lực đặc biệt trong việc quốc tế hóa nhằm nâng cao lợi thế hơn nữa.

Thụy Sĩ minh họa cho sự thành công của một nền kinh tế đã nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình qua thời gian. Các công ty của nước này đơn giản là không có lựa chọn nào khác. Trong khi họ phải trải qua những giai đoạn khó khăn, sự điều chỉnh thực dụng nhưng thận trọng đã diễn ra. Cùng lúc đó, những lợi thế về nhu cầu rộng lớn khác thường đối với một quốc gia nhỏ bé như Thụy Sĩ đã hỗ trợ cho thành công ở những phân đoạn thị trường tinh vi của hàng loạt các ngành công nghiệp. Những phân đoạn này thu hút bất kể lao động nào dư thừa ra do sự tăng trưởng năng suất. Kết quả là mức sống cao và liên tục tăng cho hầu như toàn bộ người dân Thụy Sĩ, không có những nhóm người chịu bất lợi hơn như nhiều quốc gia khác.

Tuy nhiên Thụy Sĩ cũng cho thấy những xu hướng đáng lo ngại. Tốc độ tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người trở nên khiêm tốn kể từ những năm 1970 và tăng trưởng năng suất không còn mạnh mẽ như trước nữa. Cạnh tranh, điều từ lâu đã gây lo lắng ở Thụy Sĩ, trở nên đáng báo động. Các công ty trong một loạt các ngành công nghiệp đã đánh mất sự năng động của mình. Sự quan tâm đã được chuyển tới một số hướng mới nhằm bảo vệ những vị trí sẵn có của Thụy Sĩ bằng phương thức tác động nhân tạo chứ không phải thông qua liên tục cải cách. Hơn bốn mươi năm thịnh vượng bền vững đã lấy mất động lực và tinh thần dám chấp nhận rủi ro của Thụy Sĩ.

Việc Thụy Sĩ đã và đang đánh mất thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới ở hầu hết các tổ hợp có thể là dấu hiệu của những vấn đề ẩn chứa đó. Bảng 7-6 tóm lược số lượng những ngành công nghiệp có tính cạnh tranh của Thụy Sĩ đã đạt được hoặc mất đi 15% trong tổng xuất khẩu thế giới hoặc nhiều hơn trong giai đoạn 1978-1985, phân tích mà tôi sẽ đưa ra đối với mỗi quốc gia. Số lượng tuyệt đối các ngành công nghiệp đạt được hoặc là mất

Hình 7-6: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Thụy Sĩ tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	11	3	5	5	4	2	15	3	11	0	0	1	31	10	19
Máy móc	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng số	**12**	**3**	**7**	**6**	**4**	**2**	**15**	**3**	**11**	**0**	**0**	**1**	**33**	**10**	**21**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	29	8	20	6	1	4	11	2	7	3	1	3	0	0	2	0	0	1	49	12	37
Máy móc	16	4	5	0	0	0	0	0	0	4	1	2	0	0	0	0	0	0	20	5	7
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	8	0	4	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	11	1	5
Tổng số	**53**	**12**	**29**	**8**	**4**	**5**	**11**	**2**	**7**	**8**	**3**	**5**	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**1**	**80**	**18**	**49**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	7	3	3	12	2	9	6	2	3	10	0	6	9	6	8	3	0	3	47	13	32
Máy móc	3	1	1	9	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	2	5
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	3	1	1	11	5	5	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	16	7	7
Tổng số	**13**	**5**	**5**	**32**	**8**	**18**	**6**	**3**	**3**	**10**	**0**	**6**	**11**	**6**	**9**	**3**	**0**	**3**	**75**	**22**	**44**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

đi trong bất kỳ một lĩnh vực nào không quan trọng đối với tăng trưởng năng suất quốc gia bằng đặc trưng của các ngành đang giành được hoặc mất đi thị phần. Việc nâng cấp sẽ được chỉ ra thông qua việc đạt được thị phần trong các ngành mới hoặc tinh vi hơn còn việc mất đi thị phần thể hiện trong những ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất. Số lượng tuyệt đối các ngành giành được hay mất đi trong mỗi nhóm cũng kém quan trọng hơn tỷ lệ thay đổi, do các ngành công nghiệp khác nhau về kích cỡ, số lượng các ngành công nghiệp trong mỗi lĩnh vực khác biệt đáng kể do hệ thống phân loại thương mại và quy mô của một quốc gia đóng vai trò quan trọng trong số lượng các ngành công nghiệp có mặt trong danh sách. Cuối cùng, dịch vụ không được bao gồm trong bảng do thiếu số liệu mặc dù trao đổi thương mại của các ngành dịch vụ rất quan trọng trong một số quốc gia, trong đó có Thụy Sĩ.

Tuy nhiên, với những lo lắng này, có bằng chứng cho thấy tỉ lệ các ngành giành thêm được thị phần của Thụy Sĩ trong những ngành công nghiệp tinh vi thấp hơn nhiều so với tỉ lệ mất đi. Điều này thể hiện trong ngành máy móc (14 xuống 7) và trong những ngành công nghiệp tiên tiến ở các lĩnh vực thế mạnh của Thụy Sĩ như chăm sóc sức khỏe, sản xuất năng lượng, sản phẩm cá nhân và hóa chất. Thụy Sĩ cũng đã mất đi thị phần trong những ngành kinh doanh đa ngành, một dấu hiệu cảnh báo rằng nền kinh tế đang phải trải qua sự suy thoái lớn trong sức mạnh cạnh tranh, trong đó sự tinh vi của nhu cầu công nghiệp đang giảm dần. Thị phần đạt được của Thụy Sĩ hầu như diễn ra ở những ngành công nghiệp phát triển tương đối chậm trong khi thiệt hại của quốc gia này lại ở những ngành phát triển nhanh, một dấu hiệu của sự chậm trễ lập doanh nghiệp mới (xem bảng B-3). Trong khi một mất mát về thị phần xuất khẩu có thể do đầu tư nước ngoài, và vị thế cạnh tranh của Thụy sĩ trong các ngành dịch vụ dường như được giữ vững, tốc độ nâng cấp trong nền kinh tế Thụy Sĩ cho thấy dấu hiệu chậm lại.

NHỮNG LỰA CHỌN CỦA THỤY ĐIỂN [22]

Thụy Điển là một quốc gia nhỏ khác, cũng có được sự phồn thịnh trong thời kỳ đầu hậu chiến như Thụy Sĩ. Hai quốc gia này khá

22. Đồng nghiệp của tôi tại Thụy Điển, ông Orjan Solvell, đã đóng góp rất lớn vào phần này.

tương đồng về nhiều mặt: quy mô nhỏ, trình độ giáo dục cao, khả năng ngôn ngữ tốt, trung lập và là thành viên của Hiệp hội Thương mại tự do châu Âu và không thuộc Cộng đồng chung châu Âu. Nhưng các hình mẫu về lợi thế cạnh tranh quốc gia của Thụy Điển lại hoàn toàn khác biệt so với hình mẫu của Thụy Sĩ.

Giống như Thụy Sĩ, Thụy Điển nổi lên từ Chiến tranh Thế giới thứ 2 với một nền tảng mạnh mẽ các công ty quốc tế. Mặc dù là một nước nhỏ, Thụy Điển là quê hương của nhiều công ty lớn và hoạt động toàn cầu, trong số đó có các doanh nghiệp nổi bật là Volvo, Saab-Scania, Atlas Copco, SKF và Electrolux. Trong số các quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu, xuất khẩu của Thụy Điển tập trung chủ yếu trong các doanh nghiệp lớn, với 20 công ty đa quốc gia lớn nhất chiếm hơn 40% tổng xuất khẩu [23]. Thụy Điển có khả năng duy trì được lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các loại ngành công nghiệp phức tạp, và sự thành công của nó trong các ngành như xe tải hạng nặng, xe hơi, vòng bi, thiết bị khai mỏ và các ngành khác là rất ấn tượng. Nền kinh tế Thụy Điển tạo ra mức sống rất cao và tài trợ cho một khoản đầu tư rất lớn vào phúc lợi xã hội, điều khiến đất nước này nổi tiếng khắp thế giới.

Tuy nhiên thành tích của Thụy Điển lại kém ấn tượng hơn trong một số mặt so với Thụy Sĩ. Bình quân thu nhập trên đầu người thấp hơn. Sự gia tăng việc làm trong khu vực chính phủ rất cần thiết để giữ tỷ lệ thất nghiệp thấp của Thụy Điển. Thêm vào đó, những lần phá giá tiền tệ thành công (1976, 1977, 1981 và 1982) rất cần thiết để duy trì xuất khẩu các ngành hàng như bột giấy và giấy, quặng sắt và thép. Tuy nhiên, con số ấn tượng các công ty hoạt động toàn cầu thực sự, và vị thế vững chắc trong nhiều ngành quan trọng khiến trường hợp của Thụy Điển thành một ví dụ cụ thể cung cấp những hiểu biết quan trọng về lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Bảng 7-6 liệt kê 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Thụy Điển xét về phương diện thị phần xuất khẩu năm 1985. Nhìn vào danh sách ta có thể thấy ngay một vài ấn tượng ban đầu. Trước hết, danh sách này của Thụy Điển bao gồm nhiều ngành công nghiệp liên quan đến tài nguyên thiên nhiên, trái ngược

23. 17 công ty đã quốc gia lớn nhất của Thụy Điển cũng chiếm 1/3 việc làm trong ngành công nghiệp của Thụy Điển và 60% chi tiêu cho hoạt động Nghiên cứu và phát triển công nghiệp. Regeringens Proposition (1986-1987).

với Thụy Sĩ. Thứ hai, cùng với các ngành công nghiệp về tài nguyên thiên nhiên là vô số các ngành công nghiệp máy móc và cơ khí. Thứ ba, danh sách của Thụy Điển là danh sách duy nhất trong số các nước mà chúng tôi đã nghiên cứu có rất ít các ngành công nghiệp hàng tiêu dùng. Đồ đạc, bồn rửa và sản phẩm nướng, tất cả đều ở phía dưới của danh sách, là những ngoại lệ [24].

Hình 7-7 tóm lược tất cả những ngành công nghiệp cạnh tranh trong nền kinh tế Thụy Điển. Hình 7-8 và Hình B-3 cung cấp những tính toán tổng hợp về hình mẫu xuất khẩu theo các ngành công nghiệp cạnh tranh. Các ngành công nghiệp cạnh tranh của Thụy Điển được nhóm vào 5 tổ hợp lớn. Tổ hợp lớn nhất về xuất khẩu là tổ hợp vận tải và hậu cần, trong đó các ngành công nghiệp cạnh tranh chiếm 20,5% tổng xuất khẩu. Tổ hợp này bao gồm phương tiện vận tải như xe khách, xe tải, tàu biển cùng với động cơ, các máy móc liên quan và các đầu vào chuyên ngành. Cũng nằm trong tổ hợp này là các dịch vụ vận tải cũng như những máy móc bốc xếp nguyên liệu như xe tải nâng, máy nâng và bốc hàng và các loại máy khác. Một phần của tổ hợp này (và cũng có quan hệ với hoạt động sản xuất kim loại) cũng gồm máy hàn, công cụ các loại và robot. Một tổ hợp chính thứ hai là các ngành liên quan đến lâm nghiệp (trong đó các ngành công nghiệp cạnh tranh chiếm 17,9% xuất khẩu của Thụy Điển). Những ngành này bao gồm gỗ, bột giấy và giấy, cùng với máy móc sản xuất giấy và các máy móc liên quan khác và các hóa chất có quan hệ mật thiết tới bột giấy và giấy. Cũng có quan hệ với tổ hợp lâm nghiệp là các hàng hóa như nhà làm sẵn, sàn nhà từ gỗ cứng và đồ đạc. Một tổ hợp chính thứ ba là trong các kim loại có chứa sắt và các sản phẩm từ thép đã qua chế biến (chiếm 12,5% xuất khẩu của Thụy Điển). Có mặt trong tổ hợp này là các thiết bị và các sản phẩm liên quan đến hoạt động khai mỏ, cũng như các lò luyện chạy bằng điện, máy nghiền và băng chuyền. Và các máy móc và công cụ khác phục

24. Bảng B-4 đưa ra 50 ngành có giá trị xuất khẩu hàng đầu Thụy Điển. Thụy Điển có nhiều mặt hàng xe hơi và xe tải chỉ dành cho xuất khẩu, tuy thị phần xuất khẩu trên thế giới khá khiêm tốn. Hoạt động sản xuất xe tải ở nước ngoài của các doanh nghiệp Thụy Điển rất đáng kể. Xuất khẩu các sản phẩm từ dầu mỏ cũng lớn, nhưng cán cân thương mại của Thụy Điển lại thâm hụt đáng kể. Chỉ có 2 ngành trong danh sách 50 ngành đứng đầu không vượt qua được ngưỡng thị phần xuất khẩu của Thụy Điển để có đủ điều kiện trở thành một ngành có sức cạnh tranh. Cả hai ngành này đều có cán cân thương mại thâm hụt.

vụ cho hoạt động chế biến kim loại. Những tổ hợp đáng kể khác là trong các sản phẩm liên quan đến sức khỏe (2,5% xuất khẩu của Thụy Điển và 2,8% xuất khẩu của tổ hợp này trên thế giới) và viễn thông. Thụy Điển rất mạnh trong các hoạt động sản xuất và phân phối điện, đặc biệt là trong các thiết bị truyền dẫn điện ở khoảng cách xa. Tổ hợp này có thể được gắn với các nguồn năng lượng thủy điện của Thụy Điển với các lĩnh vực thép, bột giấy và giấy tạo, những lĩnh vực sử dụng rất nhiều năng lượng.

Bên cạnh những tổ hợp đã được phát triển tốt này, có những tổ hợp nhỏ hơn trong các ngành thực phẩm và các sản phẩm có liên quan, như các máy gói hàng và máy liên quan đến thực phẩm. Hầu như tất cả các ngành này được tập trung ở khu vực nông nghiệp phía nam Thụy Điển - Skane, khu vực tiếp giáp với Đan Mạch (Nền kinh tế của Đan Mạch chủ yếu thiên về các ngành liên quan đến thực phẩm). Những tổ hợp khác bao gồm thiết bị cho hộ gia đình và một nhóm các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến việc xử lý nước và kiểm soát môi trường.

Khu vực được tô đậm trong Hình 7-8 biểu diễn một số liên kết quan trọng giữa các tổ hợp. Vị thế của Thụy Điển trong các ngành máy móc vận tải và liên quan đến vận tải được kết nối với nhu cầu cho hoạt động khai mỏ/thu hoạch mùa màng, vận chuyển và hậu cần trong các ngành liên quan đến kim loại và các ngành sản phẩm lâm nghiệp. Hoạt động sản xuất và phân phối điện cũng đã phát triển một phần là do các nhu cầu về năng lượng trong hoạt động chế biến kim loại cũng như chế biến bột giấy và giấy.

Vị thế của Thụy Điển trong các tổ hợp chủ chốt của nó rất vững chắc. Trong khi vị thế của Thụy Điển đang xói mòn dần dần trong các ngành dựa vào tài nguyên như các sản phẩm từ quặng sắt và lâm nghiệp thì vị thế của nó trong nhiều ngành khác đã được duy trì qua hàng thập kỷ. Thị phần xuất khẩu trên toàn thế giới đã tăng lên đáng kể kể từ năm 1978 trong các ngành hoàn toàn khác biệt như giấy kraft liner, xe hơi, máy trợ thính và hỗ trợ chỉnh hình, và các máy nâng và bốc hàng hóa.

Tuy nhiên, Thụy Điển cũng gây ngạc nhiên với cả những ngành mà nó còn thiếu trong nền kinh tế y như với những ngành nó có thế mạnh. Các ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển chủ yếu là những ngành ở đầu chuỗi giá trị và cung cấp các đầu vào lĩnh vực công nghiệp. Thụy Điển hầu như

Bảng 7-6: 50 ngành công nghiệp hàng đầu Thụy Điển về thị phần xuất khẩu năm 1985.

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Thụy Điển
Giấy kraft, bảng giấy	41.7	545,304	13,676	1.79
Bìa carton	31.7	378,772	———	1.24
Gỗ thông xẻ	26.4	888,112	10,168	2.92
Sắt, bột thép	24.1	52,549	4,991	0.17
Thép tấm nặng tỷ lệ carbon cao	22.9	147,522	7,066	0.48
Ngũ cốc chưa xay	20.8	63,369	———	0.21
Dụng cụ cầm tay	20.8	166,970	14,088	0.55
Sô-đa, bột giấy sulphate chưa làm trắng	18.7	53,711	624	0.18
Bột giấy sulphate đã làm trắng	17.6	101,983	14,984	0.34
Máy ly tâm	17.2	230,085	33,056	0.76
Bột giấy chưa tẩy hóa chất	16.4	14,457	846	0.05
Sô-đa, bột giấy sulphate làm trắng	15.5	818,021	16,369	2.69
Giấy tráng nhựa	15.0	159,384	35,919	0.52
Phụ tùng dụng cụ cầm tay	14.6	44,111	8,323	0.14
Máy bay 2 – 15 tấn	14.3	155,499	14,949	0.51
Sắt, dây thép	14.2	100,133	9,712	0.33
Đồ mộc cho xây dựng	14.0	155,515	17,074	0.51
Sắt, đai thép, thép mảnh	13.5	134,529	17,135	0.44
Thép tấm trung bình tỷ lệ carbon cao	13.3	40,917	4,689	0.13
Máy thủy	13.1	93,544	22,132	0.31
Giấy tráng hàng rời	12.6	328,646	64,447	1.08
Đồng thô	12.2	97,945	———	0.32
Khung gầm ô tô	11.1	113,780	———	0.37
Sắt, thép cây	10.7	86,053	13,703	0.28
Máy trong sản xuất sữa và máy nông nghiệp khác	10.6	86,659	10,450	0.28
Quặng kẽm	10.0	97,415	4	0.32
Lưỡi dao công cụ	9.9	337,832	89,082	1.11
Giấy bột và giấy loại khác	9.8	123,529	23,136	0.41
Thiết bị điện thoại cố định	9.3	515,615	41,080	1.69
Đồ cao su	9.3	68,522	16,095	0.23

Bảng 7-6: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu	Giá trị nhập khẩu	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Thụy Điển
Hợp kim đồng	9.1	72,569	27,544	0.24
Giấy và bảng giấy khác	8.7	514,813	———	1.69
Sợi tái tạo không liên tục	8.6	73,466	33,311	0.24
Da chồn thô	8.5	318,969	47,718	1.05
Thiết bị ADP	8.4	58,567	17,560	0.19
Quặng sắt	7.7	565,341	655,235	1.86
Gỗ làm giấy	7.6	211,841	53,283	0.70
Máy chế biến giấy	7.6	142,702	74	0.47
Đá và ngọc quí	7.4	17,483	124,373	0.06
Máy nghiền khoáng sản	7.1	124,793	116,673	0.41
Giấy viết không tô màu	7.1	25,826	4,706	0.08
Máy bơm ly tâm	6.7	19,002	2,810	0.06
Cần cẩu	6.6	229,894	13,158	0.76
Bánh mì, bánh qui, bánh nướng	6.4	69,156	23,658	0.23
Bồn, bồn rửa	6.2	70,167	32,784	0.23
Tàu chở dầu	6.1	148,092	1,287	0.49
Hàng dệt cho máy móc	6.1	52,440	47,841	0.17
TỔNG CỘNG				**29.53**

Ghi chú: Số liệu nhập khẩu có giá trị dưới 0,3% tổng kim ngạch XNK năm 1985 sẽ không được báo cáo.

không có vị trí quốc tế nào trong bất kỳ loại hàng hóa tiêu dùng đóng gói và có một vị thế tổng thể yếu kém trong các hàng hóa tiêu dùng - dệt và thêu, sản phẩm phục vụ cá nhân, giải trí - thư giãn, thực phẩm và đồ uống đều rất yếu. Các thiết bị trong nhà (Electrolux), đồ đạc (IKEA) và pha lê (Orrefors, Kosta- Boda) là những khu vực duy nhất Thụy Điển có vị trí quốc tế đáng kể [25]. Thụy Điển cũng hầu như không có thế mạnh quốc tế trong các dịch vụ, trừ trong một số ít dịch vụ kinh doanh thông thường, bán lẻ đồ nội thất và vận tải chuyên dụng [26]. Những lỗ hổng lớn khác trong biểu đồ tổ hợp của Thụy Điển là ngành hóa chất, bán dẫn và máy tính.

Trái với Thụy Sĩ, phạm vi những ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển khá hẹp nhưng vị trí của nó trong các ngành lại rất sâu. Nền kinh tế Thụy Điển tập trung chủ yếu trong một số ít các lĩnh vực. Khoảng 50% tổng xuất khẩu của Thụy Điển có được từ các tổ hợp của các ngành có sức cạnh tranh trong lĩnh vực nguyên liệu và kim loại, lâm nghiệp và vận tải, như được biểu diễn trong Hình 7-8. Giống như Thụy Sĩ, Thụy Điển thành công trong những ngành tương đối chuyên môn hóa, mặc dù nó cũng nắm giữ vị trí trong nhiều lĩnh vực lớn và thường liên quan đến tài nguyên. Không giống như Thụy Sĩ, các doanh nghiệp Thụy Điển thường có dòng sản phẩm rộng trong nhiều ngành công nghiệp. Thụy Điển cũng có một vị trí tổng thể kém hơn nhiều trong ngành máy móc so với Thụy Sĩ. Để hiểu được hình mẫu lợi thế quốc gia này trong nền kinh tế Thụy Điển, chúng ta cần phải xem xét vị thế của Thụy Điển với các nhân tố trong "hình thoi" và xem "hình thoi" đã phát triển qua giai đoạn hậu chiến như thế nào.

25. Chỉ có 3 nhà sản xuất hàng hóa tiêu dùng quan trọng trong số các công ty lớn của Thụy Điển: Electrolux (thiết bị, máy hút bụi, dụng cụ làm vườn); Wasabrod (bánh mỳ lúa mạch đen, bị Sandoz [Thụy Sĩ] mua lại), và Molnlycke (khăn ăn hình thoi và khăn vệ sinh, liên quan đến lâm sản). Volvo và Saab sản xuất xe hơi chở khách, nhưng những hoạt động kinh doanh khác của họ nằm trong lĩnh vực công nghiệp. Swedish Match sản xuất một số hàng hóa tiêu dùng (diêm và bật lửa) nhưng lại liên quan nhiều hơn đến lâm sản.

26. Thụy Điển từng có một cán cân thương mại thặng dư trong các dịch vụ do có ngành vận tải nhiều loại hàng hóa bằng đường biển lớn.

Hình 7-7: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển, 1985

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊN LIỆU/KIMLOẠI** SẮT VÀ THÉP **Bột sắt thép**[a] Sắt thép hình[a] ***Phôi thép tấm***[a] **Đai, vành thép**[a] ***Phôi thép*** **Dây thép khác**[a] **Thép thanh hàm lượng carbon cao**[a] Thép thanh khác Loại sắt thép khác ***Thép tấm nặng*** **Thép tấm nặng hàm lượng carbon cao**[a] **Thép tấm trung bình hàm lượng carbon cao**[a] Thép tấm mỏng hàm lượng carbon cao ***Thép góc***[a]	Thép tấm phổ thông khác[a,n] ***Thép không gỉ tấm mỏng*** THÉP KẾT CẤU **Các loại dây thép khác**[a] ***Ống thép không nối*** KIM LOẠI KHÔNG CHỨA SẮT Bạc chưa trổ **Đồng thô**[o] **Hợp kim đồng khác**[a] ***Đồng tấm, đồng lá*** ***Ống đồng*** ***Hợp kim chì*** Hợp kim chì đã xử lý[a,o] Thanh, dây nhôm Hợp kim nickel[a]	Hợp kim nhôm khác[a] ***Thùng nhôm***[a] SẢN PHẨM KIM LOẠI Đinh ốc thép, đồng[a] Cấu trúc thép[o] ***Cấu trúc nhôm*** Bể chứa kim loại* Dây cáp* Dụng cụ cầm tay[a] **Dụng cụ cầm tay khác**** Sản phẩm dựa trên kim loại khác[a] **Lưỡi dao công cụ** Lưỡi cưa*** ***Xích sắt*** Đồ sắt* **Vòng bi**** **LÂM SẢN** SẢN PHẨM GỖ **Gỗ làm giấy** **Gỗ thông xẻ** ***Gỗ thông*** ***Gỗ ép*** ***Sản phẩm gỗ khác***[a] Gỗ dán khác[a,o] Gỗ chống lò[a] BỘT GIẤY **Giấy loại và bột giấy khác**[a] Bột gỗ hóa học **Soda, bột gỗ chưa tẩy** **Soda, bột gỗ đã tẩy**
Máy móc	***Máy xây dựng, máy khai mỏ***** ***Máy khoan đá cứng******* Máy xử lý khoáng sản[a,o] **Máy nghiền khoáng sản**	***Máy nghiền quay***[a] ***Phụ tùng máy nghiền quay*** Máy công cụ cho những ngành công nghiệp đặc biệt **Lò điện công nghiệp**	Máy ép Máy thủy lực	**Máy làm giấy**[a] Lò thu hồi sô đa*** Thiết bị tiết kiệm điện*** Cưa xích***
Đầu vào chuyên ngành	QUẶNG ***Quặng sắt không tích tụ*** **Quặng sắt tích tụ** Quặng đồng **Quặng kẽm**	NGUYÊN LIỆU Đá, cát, sỏi ***Sản phẩm dầu mỏ, bitumen khác, than cốc***[a] KHÁC **Đá, ngọc quí**[a]		Chlorine*** Dẫn xuất cellulose **Gỗ phế liệu**[a,o]
Các dịch vụ				

Hình 7-7: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu		**DẦU MỎ/HÓA CHẤT**	**BÁN DẪN/MÁY TINH**
	Bột gỗ hóa chất chưa tẩy[a] **Bột gỗ tẩy** GIẤY **Giấy và bảng giấy khác**[a] Giấy lượn sóng* **Giấy in báo** **Giấy viết không tráng** ***Giấy viết tráng*** **Giấy, bảng giấy kraft**[a] **Bìa carton kraft** **Giấy tráng khác**[a] **Giấy tráng nhựa** **Hộp giấy**** ***Các đồ giấy khác***[a] Đồ giấy*	HỮU CƠ Nhựa khoáng Cồn acyclic Polyalcohol*** ***Hợp chất chức năng Nitrogen***[a] VÔ CƠ Các nguyên tố hóa học Acid vô cơ[e] Natri Hidroxide[e] ***Hợp chất kim loại của acid vô cơ*** ***Phosphite, phosphate*** POLIME VÀ CHẤT KHÁC ***Nguyên liệu nhựa*** Chất albuminoid Copolimer vinylchloride	***Mạch in***[a] **Thiết bị ADP**[a]
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành			
Các dịch vụ			

Hàng hóa thiết yếu	**KINH DOANH ĐA NGÀNH** ***Nguyên liệu cao su khác**** **Sản phẩm cao su khác** Nút chai ***Máy móc công nghiệp đặc biệt khác***** ***Bơm ly tâm*** **Máy li tâm*** Bơm gas	Bộ lọc gas, chất lỏng* ***Lò nung, lò luyện**** Thiết bị kiểm tra Thiết bị đo lường, kiểm soát khác* Thiết bị sưởi trung tâm Thiết bị cô nén***	**GIAO THÔNG VẬN TẢI** ĐỘNG CƠ Động cơ piston xe hơi **Máy thủy** Động cơ piston° XE MÁY ***Xe khách***** **Xe tải**** Xe bus* ***Các loại phương tiện phi cơ khí khác**** **Máy bay từ 2000-15000kg°** ***Tàu chở dầu các loại***	THIẾT BỊ TRONG XE MÁY ***Cần cẩu trên tàu biển*** ***Rơ móc**** Thiết bị phanh tàu hỏa*** Kết cấu ngoài khơi*** THIẾT BỊ BỐC XẾP **Xe tải nâng°°** **Thiết bị bốc xếp cơ khí khác°°** THIẾT BỊ XÂY DỰNG, KHAI MỎ ***Xe lu, thiết bị xây dựng****
Máy móc			Máy công cụ dập kim loại Robot công nghiệp*** **Máy hàn hơi***** ***Máy hàn điện***	***Các máy móc phi điện khác**** Các máy công cụ cắt kim loại* **Công cụ cầm tay có động cơ phi điện**
Đầu vào chuyên ngành			**Phụ tùng xe tải nâng*** Thiết bị rada Phụ tùng tàu hỏa Gas công nghiệp*** ***Phụ tùng máy bốc xếp****	**Khung gầm xe hơi** **Phụ tùng công cụ cầm tay có động cơ*** Phụ tùng xe hơi* Lốp máy may, xe gắn máy*
Các dịch vụ	Dịch vụ thiết kế xây dựng*** Dịch vụ thầu*** Lau chùi công nghiệp*** Dịch vụ bảo vệ* Bảo dưỡng nhà* Bảo dưỡng sửa chữa máy móc*		Vận chuyển xe hơi***	

Hình 7-7: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI ĐIỆN	VĂN PHÒNG	VIỄN THÔNG	QUỐC PHÒNG
	SẢN XUẤT Nồi hơi° ***Mô tơ xoay chiều*** Bộ phát điện° ***Lò phản ứng hạt nhân, phụ tùng*** ***Động cơ thủy, gió*** PHÂN PHỐI **Các biến thế điện khác°** ***Biến thế điện môi lỏng*** Chuyển mạch* Truyền điện điện thế cao*** Bộ tích điện	***Thiết bị kế toán, máy giúp bán hàng'*** Văn phòng phẩm kim loại* Thiết bị văn phòng*** Văn phòng phẩm' ***Sản phẩm in ấn'*** ***Máy sao chép'***	***Phụ tùng viễn thông khác'*** **Thiết bị điện thoại cố định** Thiết bị viễn thông* Mạng điện thoại di động***	Thuốc nổ ***Súng ống, đạn dược***
Máy móc	Thiết bị kiểm soát môi trường***	Máy in cuộn		
Đầu vào chuyên ngành	Chổi than điện		Phụ tùng thiết bị viễn thông***	
Các dịch vụ				

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 1.75%, < 3.50%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 3.50%, < 7.00%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 7.00%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
' Phần còn lại theo tính toán
'' Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI
** Được nâng cấp nhờ FDI
*** Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hàng hóa thiết yếu	THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG	NHÀ CỬA		MAY MẶC
	THỰC PHẨM CƠ BẢN Thịt lợn sống, thịt lợn đông Cá tươi, cá đông lạnh Trứng chim#o THỰC PHẨM CHẾ BIẾN ***Bánh mì, bích qui, bánh nướng#*** Chocolate và chế phẩm chocolate Bánh ngọt° DẦU ĂN ***Dầu nành, dầu mù tạc#*** Dầu thực vật, động vật chế biến	VẬT LIỆU XÂY DỰNG Panel gỗ* Tấm sàn gỗ*** **Kết cấu gỗ xây dựng** ***Nguyên liệu vôi, xi măng#o*** ĐỒ ĐẠC ***Ghế các loại*** **Đồ đạc và phụ tùng khác#** ***Đồ sắt*** ***Đồ gỗ*** THIẾT BỊ Máy may ***Tủ lạnh*** Thiết bị điện gia dụng*	***Thiết bị gia đình khác#oo*** Máy hút bụi*** SẢN PHẨM GIA ĐÌNH KHÁC Kính xây dựng Thiết bị gia đình bằng kim loại khác# ***Đèn và cấu trúc kim loại*** ***Bồn, bể#*** Thiết bị làm vườn***	VẢI/KHÁC Sản phẩm vải may mặc đặc biệt khác#° Da bò, da ngựa ***Sản phẩm dệt cho máy móc***
Máy móc	**Máy nông nghiệp, trang trại khác#** Máy cho trang trại sữa*** Tủ lạnh công nghiệp ***Máy đóng chai, đóng gói***			Máy xử lý đồ da và may mặc#
Đầu vào chuyên ngành	**Ngũ cốc chưa chế biến#** Lúa mạch chưa chế biến° ***Phân bón hóa học#*** ***Phụ tùng tủ lạnh công nghiệp#***	Các loại kính khác#		**Sợi thô tái chế** **Da chồn**
Các dịch vụ		Bán lẻ đồ nội thất		

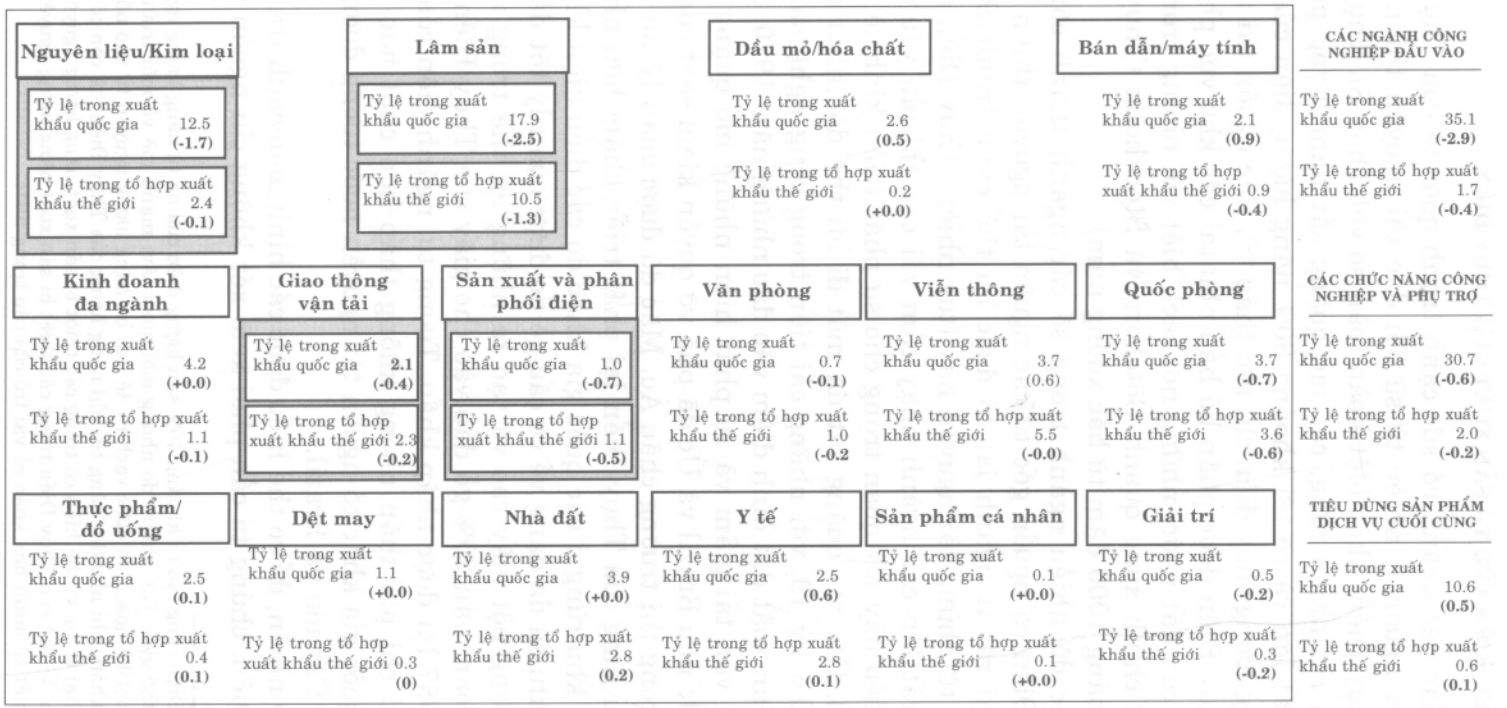
Hình 7-7: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	**Y TẾ** THIẾT BỊ Y TẾ Thiết bị điện y tế Thiết bị X-quang Đồ đạc dùng trong y tế * Dụng cụ y tế ***Tai nghe, dụng cụ chỉnh hình*** DƯỢC Sản phẩm dược	**SẢN PHẨM CÁ NHÂN** **Sản phẩm đốt được**** Diêm an toàn** Thuốc lá*	**GIẢI TRÍ** Tivi màu ***Thuyền thể thao***
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành			
Các dịch vụ			

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 1.75%, < 3.50%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 3.50%, < 7.00%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 7.00%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
* Phần còn lại theo tính toán
** Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn
* Được thêm vào nhờ FDI
** Được nâng cấp nhờ FDI
*** Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 7-8: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Thụy Điển theo tổ hợp



Ghi chú: Các số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu ở đây chỉ tính những ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế, không tính toàn bộ các ngành công nghiệp.

Xác định những khu vực trong đó vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT CỦA THỤY ĐIỂN

Phần lớn các ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển đều bắt nguồn ít nhiều từ sự dồi dào tài nguyên thiên nhiên của Thụy Điển, khác biệt hoàn toàn so với Thụy Sĩ. Thụy Điển sở hữu rất nhiều rừng, các mỏ quặng sắt hàm lượng photpho thấp rất lớn và có tới khoảng 30% năng lượng điện của nó là từ năng lượng thủy điện chi phí thấp [27]. Các nguồn tài nguyên của Thụy Điển được phân bổ hầu như tại các khu vực phía Bắc xa xôi của đất nước, những nơi cách biệt với những trung tâm dân cư chính xung quanh Göteborg và Stockholm (Thụy Điển dài khoảng 1000 dặm từ bắc xuống nam).

Mặc dù nhiều ngành trong số các ngành thành công của Thụy Điển có nguồn gốc từ các nguồn tài nguyên thiên nhiên, hiện tại rất ít ngành lại có được lợi thế cạnh tranh chủ yếu của nó từ những tài nguyên này (tuy nhiên, Thụy Điển có một lượng rất lớn các ngành nhạy cảm với các chi phí yếu tố sản xuất, điều này rất quan trọng cho sự phát triển kinh tế về sau của nó). Các mỏ quặng sắt đã mất đi lợi thế độc nhất của nó trong thế kỷ 19, với những cải tiến trong công nghệ sản xuất thép. Sản xuất đạt đỉnh điểm vào đầu những năm 1970. Sau đó chi phí vận tải giảm và sự phát hiện những mỏ quặng mới ở các nước như Brazil và Úc đã phá vỡ quyền kiểm soát của Thụy Điển trong thị trường châu Âu. Mặc dù được quản lý tốt nhưng các khu rừng của Thụy Điển lại phát triển chậm hơn nhiều so với các khu rừng ở các quốc gia khác do các điều kiện khí hậu. Trong khi sự đa dạng về cơ cấu gỗ do được quản lý tốt dẫn đến chất lượng bột giấy cao và tạo ra những lợi thế trong một số phân đoạn, gần 20% gỗ đầu vào cho giấy của Thụy Điển trong năm 1987 lại được nhập khẩu. Tương tự, ngành điện của Thụy Điển có chi phí thấp nhưng không thấp hơn chút nào so với nhiều quốc gia khác có nguồn tài nguyên nước tương đương như Na Uy, Canada và Brazil.

Tuy nhiên, để có thể hiểu được các hình mẫu cạnh tranh của Thụy Điển, chúng ta cần phải xem xét không chỉ nguồn yếu tố

27. Thụy Điển cũng tạo ra khoảng 40% sản lượng điện của nó từ năng lượng nguyên tử, cao nhất thế giới. Tuy nhiên, do những mối quan tâm mạnh mẽ về môi trường và sự an toàn, một kế hoạch đã được vạch ra để loại bỏ năng lượng nguyên tử vào năm 2010. Điều này không chỉ như làm tăng chi phí năng lượng của Thụy Điển mà còn có thể dẫn đến thiệt hại trong vị thế hiện có trong các thiết bị sản xuất năng lượng nguyên tử của Thụy Điển. Vị thế của Thụy Điển trong các thiết bị sản xuất năng lượng nguyên tử còn cho thấy một sự minh họa khác về vai trò của cầu trong nước.

sản xuất thiên phú mà còn cả những nhân tố quyết định khác, đặc biệt là những nhân tố có liên quan đến quá trình nâng cấp. Mặc dù mất lợi thế cạnh tranh về các yếu tố sản xuất tự nhiên và trong một số trường hợp do sự thua kém này, các doanh nghiệp Thụy Điển đã chuyển hướng sang những ngành tinh vi hơn và các phân đoạn công nghiệp như thép chuyên dụng và giấy tinh chế, cũng như sang các ngành công nghiệp cung cấp, liên quan hoặc các ngành công nghiệp sử dụng đầu ra như vòng bi, khoan đá, và các sản phẩm thép chế tạo. Trong các ngành mà việc nâng cấp không thể thực hiện thành công, như trong ngành từng chiếm vị trí rất quan trọng là ngành dệt, kết quả nói chung là thất bại. Thụy Điển không thành công bằng Thụy Sĩ trong việc duy trì những vị trí chuyên biệt trong các ngành dệt, một vài trong số những nguyên nhân cho việc này sẽ trở nên sáng tỏ dưới đây. Chỉ một số ít dấu tích của thành công quốc tế trong ngành dệt còn tồn tại, và chúng chủ yếu nằm trong những ngành máy móc chuyên dụng.

Thành công và thất bại của Thụy Điển trong việc duy trì lợi thế và nâng cấp vị trí cạnh tranh phụ thuộc vào "hình thoi" quốc gia của Thụy Điển. Một khu vực quan trọng là các điều kiện về nguồn nhân lực của Thụy Điển. Thụy Điển có một cơ cấu lương hiếm có. Hệ thống tiền lương thống nhất của nó là một hệ thống mà trong đó sự khác biệt về mức lương giữa các trình độ và giữa các ngành nằm trong số những nước thấp nhất thế giới. Hình thức của chủ nghĩa bình quân này cũng được phản ánh trong mức lương tương đối thấp cho giám đốc (cũng như trong các mức thuế cá nhân cực kỳ cao và theo kiểu lũy tiến). Mặc dù mức lương trung bình ở Thụy Điển khá cao nhưng những chính sách này trên thực tế làm cho mức lương của Thụy Điển thấp hơn so với một số quốc gia cạnh tranh chính trong các ngành xe hơi, xe tải, các ngành máy móc hạng nặng, những ngành mà Thụy Điển có lợi thế cạnh tranh.

Thụy Điển từ lâu đã có một trình độ giáo dục cao phổ biến trong xã hội. Điều này, đã kết hợp với một ngôn ngữ chung, một tôn giáo phổ biến, và một chương trình giảng dạy thống nhất trong cả nước, cung cấp một lực lượng lao động được đào tạo tốt với khả năng làm việc gắn bó với nhau. Hệ thống giáo dục của Thụy Điển đặc biệt mạnh trong ngành kỹ thuật, lĩnh vực mà nó cạnh tranh với mô hình của Đức. Những gắn bó mật thiết với

Anh, và sau này là Đức cho phép nhiều người Thụy Điển được đào tạo tại các quốc gia này và đã làm việc ở nước ngoài trong một thời gian ngắn trong các ngành hàng đầu của họ. Ngày nay, mối quan tâm đã chuyển sang nước Mỹ. Giống như người Thụy Sĩ, người Thụy Điển có khả năng thông thạo nhiều ngoại ngữ. Gần như tất cả mọi người Thụy Điển đều nói tiếng Anh, và nhiều người (đặc biệt là những người lớn tuổi) nói được cả tiếng Đức.

Mặc dù mạnh ở trong nhiều lĩnh vực, hệ thống giáo dục của Thụy Điển, hầu như là các trường công, lại gặp khó khăn trong việc theo kịp những tiêu chuẩn ngày càng tăng và những kỹ năng đang thay đổi mà ngành công nghiệp đòi hỏi. Một hệ thống theo chủ nghĩa bình quân dường như đã hạ thấp các tiêu chuẩn và gây khó khăn cho đào tạo bậc cao trong nhiều lĩnh vực chuyên sâu. Một bộ máy giáo dục quan liêu chậm chạp đã gây ra sự thiếu hụt nặng nề những người đã qua đào tạo trong các ngành như công nghệ thông tin và phần mềm. Khả năng để đạt được những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn và cạnh tranh được trong các ngành mới đã bị ảnh hưởng.

Thụy Điển có rất nhiều trường đại học kỹ thuật xuất sắc, và nghiên cứu trong trường đại học đóng góp cho nền tảng khoa học và kỹ thuật trong nước, đặc biệt là tại Học viện Công nghệ Chalmers và Học viện Công nghệ Hoàng gia. Cũng có nhiều học viện kỹ thuật có liên hệ với và được hỗ trợ bởi các ngành chủ chốt của Thụy Điển. Tuy nhiên, số lượng những học viện nghiên cứu được chính phủ và tư nhân tài trợ ít hơn nhiều so với ở Mỹ hoặc Đức.

Hầu hết các nghiên cứu được ứng dụng ở mức cao và thực hiện tại các công ty lớn của Thụy Điển, thường dưới dạng hợp tác với các trường đại học. Hơn nữa, hợp tác nghiên cứu và phát triển trong các tổ hợp đặc biệt mạnh mẽ tại Thụy Điển. Về tổng thể, chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu và phát triển theo tỷ lệ phần trăm trong GDP của Thụy Điển là cao nhất so với bất cứ quốc gia nào khác trong năm 1987, một phần phản ánh một nền kinh tế hẹp đặc biệt tập trung vào các lĩnh vực đòi hỏi nhiều nghiên cứu và phát triển và vai trò lớn lao của các công ty lớn, những công ty báo cáo chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu và phát triển đầy đủ hơn.

Các công ty của Thụy Điển có một truyền thống lâu đời trong việc thu hút công nghệ cơ bản từ khắp nơi trên thế giới, thường

thông qua cấp phép. Các doanh nghiệp Thụy Điển là những người sớm được cấp phép các bản quyền Bessemer trong ngành thép, công nghệ Krupp trong các loại carbon xi măng hóa, và công nghệ diesel ứng dụng cho xe hơi. Sau khi có được các công nghệ cốt lõi từ nước ngoài, các doanh nghiệp Thụy Điển thường sử dụng các hoạt động thiết kế khéo léo để thực hiện rất nhiều cải tiến và mở rộng phạm vi các ứng dụng. Như ở Thụy Sĩ, khả năng thu hút công nghệ của các doanh nghiệp Thụy Điển dường như phản ánh một tầm nhìn quốc tế cao, kỹ năng ngôn ngữ tốt, đào tạo kỹ thuật mạnh.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất: một tác nhân chính thúc đẩy sự cải cách và nâng cấp trong ngành công nghiệp Thụy Điển là một số bất lợi về yếu tố sản xuất quan trọng. Bất lợi đầu tiên và quan trọng nhất là mức lương và phúc lợi cao, một động cơ mạnh mẽ cho việc hướng tới tự động hóa. Các mức lương thống nhất đã dẫn đến việc cơ cấu lại nhanh chóng và rất sớm trong các ngành sử dụng nghiều lao động. Việc cơ cấu lại của Thụy Điển trong ngành dệt, đóng tàu và thép nhanh hơn và ít chịu tổn thất hơn ở rất nhiều quốc gia khác. Việc cơ cấu lại được tăng tốc nhanh hơn bởi một thực tế là lương không thể giảm và nhu cầu trong nước cho các ngành chịu ảnh hưởng là tương đối nhỏ, hạn chế các lựa chọn chính sách có liên quan đến bảo hộ và trợ cấp.

Mức lương tương đối cao cho nhân công có kỹ năng thấp cũng khích lệ những nỗ lực mạnh mẽ để tự động hóa cả những công việc đòi hỏi kỹ năng kém. Điều này cũng được áp dụng cho các dịch vụ, do nhân công dịch vụ của Thụy Điển được trả lương gần như nhân công sản xuất [28]. Sự thiếu hụt lao động lành nghề dai dẳng vẫn tiếp diễn cũng dẫn đến thực hiện cải cách. Trong số những nguyên nhân này thì sự thâm nhập của robot, đến tận những năm gần đây, là cao nhất ở ngành công nghiệp của Thụy Điển so với bất kỳ quốc gia nào khác, tính theo bình quân đầu người và bình quân trên công nhân sản xuất. Hoạt động kho và xử lý nguyên liệu được tự động hóa cũng rất tiến bộ ở Thụy Điển [29].

---

28. Ví dụ, các trạm bơm gas tự động, các hệ thống thanh toán tự động trong các gara đỗ xe và các máy ngân hàng tự động rất phổ biến ở Thụy Điển.

29. Sự mất giá của đồng tiền đã mang lại cho chi phí lao động đơn vị của Thụy Điển một mức độ tương đối thấp so với các quốc gia tiên tiến khác trong OECD. Biện pháp phá giá đồng tiền đã góp phần làm chậm đi những áp lực nâng cấp có lợi này. Ví dụ, điều này dường như đóng góp cho tỷ lệ sử dụng robot đang chậm dần trong nhưng năm gần đây.

Mùa đông kéo dài và khí hậu lạnh lẽo (Thụy Điển nằm cùng vĩ độ với Alaska) đã dẫn đến sự phát triển của công nghệ cao về dự trữ năng lượng và các sản phẩm có liên quan. Khoảng cách xa xôi giữa các nguồn tài nguyên và các thành phố cũng như khoảng cách giữa Thụy Điển với nhiều thị trường đã dẫn đến sự tinh vi cao độ trong các hoạt động hậu cần cũng như sự hiện diện của Thụy Điển trong nhiều ngành vận tải và những ngành liên quan đến hậu cần. Trong nhiều ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu, các doanh nghiệp của Thụy Điển có được những lợi thế từ các hoạt động hậu cần vượt trội. Ví dụ như trong ngành giấy in báo, các doanh nghiệp Thụy Điển đã đi tiên phong trong các phương tiện hậu cần chuyên dụng và sử dụng các tàu chuyên dụng.

Khoảng cách xa xôi tới các thị trường cũng là một trong số những nhân tố thúc đẩy các doanh nghiệp Thụy Điển thực hiện đầu tư trực tiếp nước ngoài sớm và mạnh mẽ. Các công ty của Thụy Điển nằm trong số những công ty mang tính chất toàn cầu nhất thế giới, với những mạng lưới chi nhánh rộng khắp được thành lập từ rất sớm so với các doanh nghiệp từ các quốc gia khác. Ví dụ như Sandvik thành lập đơn vị ở nước ngoài đầu tiên của nó vào năm 1865. Alfa Laval có nhà máy ở Mỹ trước khi bắt đầu thế kỷ 20, trong khi SKF thành lập một đơn vị ở Đức vào năm 1910 và đã có nhà máy ở 5 quốc gia vào năm 1933[30]. Doanh thu từ nước ngoài chiếm khoảng hơn 90% tổng doanh thu trong nhiều ngành của Thụy Điển.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU CỦA THỤY ĐIỂN

Sau khi được thành lập, các ngành dựa trên nền tảng tài nguyên mà lúc ban đầu là cốt lõi của nền kinh tế Thụy Điển đã trở thành những khách hàng khó tính làm sản sinh ra nhiều ngành có liên quan và nhiều ngành hỗ trợ. Thậm chí chỉ cần nhìn lướt qua Hình 7-7 cũng có thể thấy rõ bao nhiêu ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển ngày nay nằm trong số những ngành bổ trợ cho các sản phẩm gỗ và giấy, khai thác quặng sắt, chế tạo và xử lý sắt thép. Ví dụ trong ngành hóa chất, một trong số ít các lĩnh vực mà Thụy Điển có sức cạnh tranh quốc tế là trong các hóa chất liên quan đến quá trình xử lý bột giấy và giấy. Tính chất tổ hợp của nền kinh tế Thụy Điển rất đáng chú ý. Những mối quan hệ khách hàng-nhà

30. Vahlne (1986).

cung cấp giữa các ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển rất phổ biến.

Nhiều điều kiện khác nhau khiến cho khách hàng Thụy Điển trở thành những người mua sản phẩm công nghiệp đòi hỏi cao và khó tính. Do những khoảng cách xa xôi trong nước cũng như nhu cầu vận tải hàng hóa bằng đường biển tới các thị trường chủ chốt ở nước ngoài, nhu cầu sớm, mạnh mẽ và khó tính đối với tất cả các loại phương tiện vận tải và dịch vụ đã hiện diện từ lâu. Mức độ tự động hóa cao trong cả ngành sản xuất và xử lý nguyên liệu đã dẫn đến những vị trí vững chắc trong các ngành sản xuất robot (ASEA, giờ là ABB), xe nâng chuyên dụng (Kalmar, BT) và những phương tiện được hướng dẫn tự động (BT).

Khí hậu khắc nghiệt, địa thế gồ ghề và các điều kiện địa chất của Thụy Điển tạo ra những điều kiện đặc biệt khó khăn cho các công ty khai thác, vận tải và sản xuất. Đá núi ở Thụy Điển thuộc loại cứng nhất thế giới, tạo ra những nhu cầu khắt khe đối với thiết bị khai mỏ. Đường sá ở các khu vực phía Bắc gồ ghề, và nhu cầu của vùng này là cho hoạt động chở hàng tải trọng cực lớn, thường là chở gỗ. Nhu cầu địa phương này đánh giá cao chất lượng và sự ổn định, những tiêu chuẩn về lợi thế cạnh tranh của Thụy Điển trong ngành xe tải hạng nặng. Một số ngành cốt lõi của Thụy Điển là những ngành sử dụng nhiều năng lượng, và năng lượng thủy điện sản sinh ở phía Bắc phải được truyền tải đi xa. Việc này đã kích thích sự thành công trong cạnh tranh của nhiều ngành sản xuất và truyền tải điện. Nhiều công ty sản xuất điện là công ty tư nhân, và công ty sản xuất điện công Thụy Điển cũng có trình độ rất cao, cả hai làm tăng thêm chất lượng cho cầu trong nước. Khí hậu lạnh lẽo của Thụy Điển cũng tạo ra cầu mạnh mẽ cho các thiết bị và dịch vụ dự trữ năng lượng. Các doanh nghiệp Thụy Điển là những người dẫn đầu trong các ngành như máy trao đổi nhiệt, thiết bị đồng phát điện, và những thiết bị tương tự.

Nhiều ngành dựa vào nguồn tài nguyên thiên nhiên đã phải đối mặt với những bất lợi ngày càng gia tăng trong các yếu tố sản xuất tự nhiên trong thời kỳ hậu chiến và thậm chí là cả từ trước đó nữa. Những bất lợi này tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về những thiết bị tiên tiến và về sự trợ giúp từ phía các nhà cung cấp, một lợi ích quan trọng cho các ngành công nghiệp bổ trợ. Các doanh nghiệp Thụy Điển trong các ngành dựa vào tài nguyên cũng có khuynh hướng chuyển tới những phân đoạn khó

tính hơn và tới những ngành có liên quan, tạo điều kiện cho các ngành cung cấp máy móc và các đầu vào khác của Thụy Điển một lợi thế khi thay đổi cùng với họ.

Vị trí của Thụy Điển trong ngành nhà làm sẵn minh họa nhiều trong số những điểm trên. Việc tham gia trong ngành này là một bước tiến tích hợp lên phần tiếp theo của chuỗi giá trị từ vị trí truyền thống trong mặt hàng gỗ xẻ. Mức lương cao cho nhân công xây dựng, mùa vụ xây dựng ngắn ngủi, và nhu cầu về chất lượng cao do khí hậu khắc nghiệt đã kết hợp tất cả lại với nhau để tạo ra một môi trường màu mỡ cho sự thành công trong ngành này, ngành đã phải phát triển những sản phẩm có chất lượng cực kỳ cao và có thể lắp ráp nhanh chóng.

Nhiều khía cạnh khác về quan điểm và văn hóa của người Thụy Điển cũng đóng vai trò quan trọng trong khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh bậc cao của các doanh nghiệp Thụy Điển trong nhiều ngành. Thụy Điển là một quốc gia có một sự quan tâm đặc biệt lớn cho vấn đề an toàn, chất lượng môi trường và phúc lợi xã hội. Những giá trị này được ghi vào trong các bộ luật Thụy Điển cũng như vào suy nghĩ của các nhà quản lý và công đoàn. Chúng cũng được phản ánh trong quy mô rộng lớn của khu vực thuộc chính phủ. Ví dụ như lái xe ở Thụy Điển phải bật đèn pha cả ngày, và Thụy Điển là nước đi đầu trong việc bắt buộc sử dụng dây an toàn thường xuyên, trong việc bắt buộc lắp đặt dây 3 điểm và bây giờ là đi đầu trong việc bắt buộc sử dụng dây bảo hiểm ở ghế sau cho xe hơi. Volvo là hãng sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới trang bị dây bảo hiểm 3 điểm như là một thiết bị tiêu chuẩn.

Những giá trị này đã tạo ra nhu cầu cao cấp với nhiều loại sản phẩm và dịch vụ trong bảo vệ môi trường và phúc lợi xã hội. Để tiếp tục ví dụ của tôi, Thụy Điển có một vị trí quốc tế vững chắc về dây bảo hiểm. Một ví dụ khác là trong ngành chăm sóc sức khỏe, ngành mà Thụy Điển có một vị trí to lớn so với một quốc gia nhỏ bé. Ví dụ trong các sản phẩm cho người tàn tật, hoạt động hỗ trợ cộng đồng của Thụy Điển vượt xa hầu hết các quốc gia khác, và các doanh nghiệp Thụy Điển đang nổi lên như là những "tay chơi" quốc tế đáng kể.

Các giá trị của Thụy Điển cũng được phản ánh trong các sản phẩm đặc biệt an toàn và thân thiện với môi trường, thường là một lợi thế cạnh tranh chủ chốt cho các doanh nghiệp Thụy Điển. Atlas Copco được biết đến với các máy nén khí không gây

ồn và các thiết bị chống rung cho máy khoan thủy lực, Volvo được biết đến với những xe hơi an toàn và cabin an toàn trên xe tải, và AVA với những van an toàn điều khiển dòng khí gas công nghiệp [31]. Những ví dụ này, cùng với những ví dụ khác, chứng tỏ mức độ dự báo trước của điều kiện cầu Thụy Điển do nhiều khía cạnh của xã hội phúc lợi so với các quốc gia phát triển khác.

Tuy nhiên, những giá trị này không phải là không có những bất lợi về khía cạnh các điều kiện cầu. Cầu của Thụy Điển cho lò vi sóng lúc đầu tụt hậu xa so với cầu ở các nước khác do sự lo lắng của khách hàng tới sự rò rỉ phóng xạ. Ngành công nghiệp nguyên tử mà Thụy Điển có sức mạnh vững chắc từ lâu vì sớm tích cực chuyển sang năng lượng nguyên tử, đang có nguy cơ mất dần vị thế do sự phát triển chững lại trong nước. Khu vực quốc phòng Thụy Điển bị kìm hãm nghiêm trọng do những hạn chế đặc biệt hà khắc về các quốc gia mà các công ty Thụy Điển được phép bán vũ khí, kết quả của chủ nghĩa hòa bình và trung lập ở Thụy Điển.

Tuy nhiên, điều quan trọng hơn xuyên suốt nhiều ngành là khu vực thuộc Nhà nước Thụy Điển quá rộng lớn (khu vực công cộng sử dụng 31% lực lượng lao động). Chính phủ độc quyền quản lý lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, trông giữ trẻ và nhiều dịch vụ khác. Khu vực này đã loại trừ cầu tư nhân với nhiều dịch vụ và là một trong những nguyên nhân khiến Thụy Điển có ít doanh nghiệp dịch vụ quốc tế. Khu vực công cộng rộng lớn cũng có nghĩa là chính phủ là khách hàng chính của nhiều loại sản phẩm. Trong một số khu vực, các công ty chính phủ Thụy Điển đã vận hành tốt cùng với ngành công nghiệp và đóng vai trò là người mua khó tính. Trong các khu vực khác như chăm sóc sức khỏe, sự cứng nhắc của khu vực nhà nước đã gây thiệt hại cho họ. Với mức chi tiêu cao, khu vực chăm sóc sức khỏe Thụy Điển có thể là một mảnh đất màu mỡ để cải tiến các sản phẩm và dịch vụ.

Các điều kiện cầu đối với hàng hóa tiêu dùng cũng là một bất lợi cho ngành công nghiệp Thụy Điển. Thụy Điển có mức lương trung bình cao, nhưng thuế thu nhập lại cao và lũy tiến nên đã giảm mạnh mức thu nhập khả dụng, đặc biệt là đối với người tiêu dùng có thu nhập cao. Tỷ lệ thuế cận biên là 75% đối

31. Ví dụ, Volvo cử một đội điều tra tất cả các tai nạn xe tải lớn tại Thụy Điển.

với 200.000 SKr thu nhập hàng năm hoặc hơn (khoảng 33.000 USD), và thuế giá trị gia tăng là 23% [32]. Điều này làm giảm đi cầu hiệu quả đối với hàng hóa và dịch vụ cá nhân, và làm chậm việc cải tiến sản phẩm rất cần thiết để kích cầu. Chủ nghĩa bình quân Thụy Điển làm giảm cầu đối với các sản phẩm và dịch vụ mới và đang nổi lên, nhiều trong số đó khởi đầu như là các hàng hóa xa xỉ. Việc tiêu dùng phóng túng là điều cấm kỵ ở Thụy Điển.

Thụy Điển cũng không cho phép hoạt động quảng cáo trên các kênh truyền hình và qua sóng radio mà chính phủ kiểm soát[33]. Kết quả là, các doanh nghiệp Thụy Điển đã buộc phải học cách marketing ở nước ngoài chứ không phải ở trong nước. Hoạt động bán lẻ của Thụy Điển cũng tương đối kém phát triển, với rất ít sự thâm nhập của các cửa hàng và chuỗi bán lẻ mới. Trong khi cầu của Thụy Điển là khó tính và có tính dự báo trong một số ngành tiêu dùng, số đó là rất hiếm.

CÁC NGÀNH CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Nền kinh tế Thụy Điển nói chung là một nền kinh tế của các ngành liên quan và các ngành bổ trợ. Rất nhiều ngành của Thụy Điển nổi lên do vị trí ban đầu của Thụy Điển trong một ngành ở phía cuối chuỗi giá trị. Có thể kể ra ở đây ngành máy nghiền khoáng sản (quặng sắt) và các máy hàn (đóng tàu). Thụy Điển có vị trí quốc tế trong nhiều sản phẩm có liên quan đến ngành bột giấy và giấy, bao gồm máy sản xuất bột giấy, máy sản xuất giấy, máy sấy khô, nồi cất, hệ thống băng tải, các thiết bị xử lý, các thiết bị xử lý gỗ và xe tải chuyên dụng. Một vị trí vững chắc trong ngành kim loại cứng đã phát triển để thỏa mãn nhu cầu trong các thiết bị xử lý kim loại và thiết bị khai mỏ.

Chuỗi nhân quả ngược lại thậm chí còn phổ biến hơn. Nhiều ngành có sức cạnh tranh của Thụy Điển đã nổi lên từ những ngành có liên quan và bổ trợ. Các sản phẩm từ thép chuyên dụng, vòng bi, các sản phẩm từ kim loại đã qua chế biến, giấy

32. Tỷ lệ cận biên này kết hợp với các loại thuế của liên bang và địa phương. Một đề xuất trong đầu năm 1989 sẽ làm giảm đi tỷ lệ thuế cận biên đối với những gia đình có thu nhập thấp và trung bình.

33. Hoạt động quảng cáo trên truyền hình mới đang bắt đầu để tạo ra sự xâm nhập vào Thụy Điển qua các đĩa vệ tinh và các hệ thống cáp thu nhận các chương trình nước ngoài.

chất lượng cao và nhiều sản phẩm khác là kết quả của vị trí trong những ngành công nghiệp cung cấp ở phía trên chuỗi giá trị hoặc trong các ngành có liên quan.

Ngày nay, quá trình tổ hợp hóa các ngành của Thụy Điển rất phát triển. Hơn nữa, bối cảnh của Thụy Điển đã tạo ra những cơ chế làm cho sự trao đổi và dòng thông tin trong các tổ hợp trở nên đặc biệt hiệu quả. Tần số hợp tác và các nỗ lực chung giữa các công ty Thụy Điển có quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang là đáng ngạc nhiên. Ví dụ, Atlas Copco (thiết bị khai khoáng và xây dựng) và Sandvik (khoan đá) đã hợp tác chặt chẽ hơn 40 năm trong hoạt động marketing, nghiên cứu và phát triển, trong khi Flakt (máy sấy khô) và Gotaverken (máy hấp tái chế bột giấy) hợp tác trong hoạt động marketing quốc tế về thiết bị quản lý môi trường. Hợp tác không chính thức thậm chí còn phổ biến hơn cả những thỏa thuận chính thức; ở Thụy Điển có rất ít nhu cầu về những hợp đồng chính thức để thực hiện những thỏa thuận như vậy. Mối quan hệ hợp tác cũng tồn tại giữa các công ty Thụy Điển và các doanh nghiệp thuộc sở hữu của chính phủ như là các công ty của quân đội và hệ thống điện thoại quốc gia. Các mối quan hệ khách hàng-nhà cung cấp mang tính chất rất mở và linh hoạt, một thế mạnh trong các điều kiện cầu của Thụy Điển.

Một nguyên nhân của việc hợp tác giữa các ngành cao là những quan hệ sở hữu giữa các công ty bắt nguồn từ đế chế tài chính Wallenberg và các nhóm tài chính khác. Việc một CEO của một công ty lớn ở Thụy Điển hoạt động như một giám đốc của vài công ty khác có liên quan là khá phổ biến. Bên cạnh những mối liên kết về sở hữu, sự hợp tác chặt chẽ phản ánh văn hóa Thụy Điển và xuất thân của những nhà lãnh đạo công ty ở Thụy Điển. Xã hội Thụy Điển đánh giá cao việc hợp tác và việc trở thành một phần của nhóm. Do là một đất nước tương đối nhỏ, nhiều nhà lãnh đạo Thụy Điển biết rõ nhau, từng học cùng với nhau, hoặc cùng phục vụ trong quân đội. Sự hợp tác này giữa những người Thụy Điển cho phép họ có thể đương đầu với cạnh tranh từ các doanh nghiệp nước ngoài và mở rộng phạm vi hoạt động ra ngoài Thụy Điển. Các chi nhánh tại nước ngoài của các công ty Thụy Điển trong các ngành có liên quan và bổ trợ biết nhau rất rõ và cùng hợp tác ở nước ngoài.

CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP, CẤU TRÚC NGÀNH VÀ SỰ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Các doanh nghiệp Thụy Điển có những đặc trưng tổ chức rất phù hợp với hoạt động cạnh tranh trong các ngành công nghiệp phức tạp và tinh vi về kỹ thuật, đòi hỏi những mạng lưới chi nhánh rộng khắp. Giống như Nhật Bản, người Thụy Điển sẵn sàng hợp tác và trung thành với công ty của họ. Các công ty Thụy Điển có tiếng là bảo thủ, kỷ luật và tin cậy. Những cán bộ lãnh đạo không mang tính chỉ đạo trực tiếp mà rất được tôn trọng. Giao thiệp trong công ty rất cởi mở và trong tổ chức rất thoải mái. Sự phối hợp trong việc sản xuất ra các sản phẩm phức tạp và giữa các chi nhánh rộng khắp quốc tế diễn ra dễ dàng hơn nhiều so với các doanh nghiệp Mỹ và Thụy Sĩ, nơi mà các nhà quản lý luôn mong muốn sự độc lập. Nhiều công ty Thụy Điển đã thành lập các chi nhánh ở nước ngoài đơn giản bằng việc cử một nhà quản lý ra nước ngoài với quyền được tự quản lý hoàn toàn để thành lập chi nhánh. Sự tin tưởng và không bị giám sát như vậy là rất đáng lưu ý [34].

Các doanh nghiệp Thụy Điển rất cởi mở với quá trình quốc tế hóa, do thị trường trong nước tương đối nhỏ hẹp cho rất nhiều hàng hóa chuyên dụng của Thụy Điển cũng như khoảng cách xa xôi tới các thị trường. Tính chất trung lập của Thụy Điển và truyền thống hay phải di chuyển từ lâu cũng có một vai trò nhất định. Làm việc ở nước ngoài được xem như là một phần rất đỗi bình thường và thiết yếu trong công việc. Nhiều công ty lớn của Thụy Điển ra đời từ nửa sau thế kỷ 19. Họ đã bắt đầu đầu tư ra nước ngoài trước tiên trong khoảng thời gian mà chi phí vận tải khá cao và các loại thuế quan còn rất hà khắc. Nhiều ngành thành công của Thụy Điển (thép, giấy, thiết bị khai mỏ) có liên quan đến tài nguyên và do đó nhạy cảm về mặt chính trị, điều tạo ra những áp lực lớn hơn mức trung bình về tỷ lệ nội địa hóa và đầu tư nước ngoài.

Các công ty của Thụy Điển thường hoạt động ở rất nhiều quốc gia. Ví dụ như Sandvik sản xuất máy khoan đá tại khoảng 30 quốc gia và bán ra trên nhiều quốc gia hơn nữa. Nhiều quốc gia trong số này là quốc gia nhỏ, và các doanh nghiệp tìm cách

34. Một vấn đề của cơ cấu này là các công ty đa quốc gia của Thụy Điển thường có "các vị vua tự trị trong nước" khiến cho sự hội nhập toàn cầu chiến lược trở nên ngày càng khó khăn.

vươn tới những địa phương xa xôi hẻo lánh. Các doanh nghiệp Thụy Điển đôi khi tránh các quốc gia với rào cản thâm nhập cao, như là Đức và Nhật[35].

Kinh doanh là một công việc danh giá ở Thụy Điển, nhiều sinh viên tốt nghiệp từ những trường đại học tốt nhất đều tham gia vào các công ty đa quốc gia. Các ngành cốt lõi của Thụy Điển có uy tín đặc biệt, và các doanh nghiệp Thụy Điển đặc trưng với các nhân viên hết sức tận tâm. Nhiều nhà quản lý hàng đầu Thụy Điển có kiến thức về kỹ thuật, và đã cống hiến cho việc tìm ra những giải pháp cho các vấn đề của công ty hơn là chấp nhận bỏ rơi các hoạt động kinh doanh truyền thống [36]. Kết quả là hoạt động tái đầu tư để duy trì các phương tiện hiện đại, một vấn đề về uy tín của các nhà quản lý có liên quan. Ví dụ như trong ngành giấy, Mỹ và Canada có cả các nhà máy vừa hiện đại vừa cũ kỹ, trong khi máy móc thiết bị của Thụy Điển đều đã được hiện đại hóa.

Trước đây, các thị trường vốn công cộng có rất ít tác động đến các quyết định của các nhà quản lý Thụy Điển. Vốn được đầu tư liên tục trong thời gian dài và các khoản đầu tư hiếm khi được đem ra bán. Các tập đoàn tài chính thường nắm tỷ lệ cổ phần lớn trong các công ty. Hệ thống kế toán Thụy Điển cũng cho phép những khoản dự trữ không bị đánh thuế, tạo cho các công ty Thụy Điển khả năng linh hoạt trong các thời kỳ khó khăn [37]. Trong những năm gần đây, những áp lực của thị trường tài chính đã và đang gia tăng nhanh chóng. Các thị trường của Thụy Điển đang trở nên hiệu quả và phức tạp hơn, và ngày càng nhiều công ty Thụy Điển có các cổ đông là người nước ngoài. Hiện cũng có một xu hướng đang gia tăng các công ty sát nhập, và hướng tới việc nắm giữ các tài sản tài chính thay vì thực hiện các khoản hợp tác đầu tư. Những nhà quản lý có xuất thân từ tài chính cũng đã trở nên khá phổ biến.

Lợi thế cạnh tranh của Thụy Điển nằm ở trong nhiều ngành

35. Xem Sollel (1987).

36. Có một khuynh hướng rằng các giám đốc giỏi nhất ngày càng đi lên từ những người không được đào tạo về kỹ thuật, một tín hiệu nguy hiểm trong bối cảnh các quốc gia khác mà chúng ta đã nghiên cứu do các mục tiêu cần đạt có thể thay đổi từ sự tiến bộ kỹ thuật tới các kết quả tài chính. Xem Carlson (1986).

37. Gần đây, áp lực của một thị trường tương đối mở đã dẫn đến những khoản dự trữ này để phục vụ cho một mục đích mang tính xây dựng hơn, so với tại Thụy Sĩ. Tuy nhiên vẫn còn một số rủi ro tương tự hiện hữu.

công nghiệp tương đối tập trung. Trong một số ngành đặc biệt thành công, có nhiều đối thủ cạnh tranh Thụy Điển và có sự cạnh tranh trong nước tương đối mạnh mẽ. Volvo và Saab-Scania cạnh tranh sôi động trong các ngành xe hơi và xe tải. Sandvik và Fagersta cạnh tranh trong máy khoan đá. Có rất nhiều công ty giấy và các nhà sản xuất thép chuyên dụng.

Nhưng Thụy Điển là trường hợp cá biệt trong số các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu ở chỗ: chỉ có một công ty lớn của Thụy Điển trong nhiều ngành công nghiệp mang tính chất quốc tế. Ví dụ bao gồm các ngành phương tiện vận chuyển xe hơi, tàu đông lạnh, thiết bị viễn thông, vòng bi, máy khai mỏ và rất nhiều loại khác. Sát nhập thường dẫn đến sự độc quyền trong nước. Luật chống độc quyền có một vai trò nhất định trong các ngành nội địa nhưng không còn hiệu lực trong nhiều ngành mang tính chất quốc tế do quan điểm, cũng phổ biến ở Ý (và tôi tin là sai lầm), là quy mô trong nước lớn hơn thì rất cần thiết để ứng phó với cạnh tranh toàn cầu.

Cũng có truyền thống hợp tác giữa những đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong nhiều ngành khác nhau ở Thụy Điển, như ngành thép và giấy. Ví dụ, các công ty giấy Thụy Điển đã đôi khi hợp tác để định giá xuất khẩu. Sự thỏa hiệp giữa các đối thủ cạnh tranh trong nước cũng là một ví dụ minh họa cho việc Thụy Điển nằm trong số những quốc gia đầu tiên trên thế giới khởi xướng việc tái cơ cấu trong các ngành như ngành thép và đóng tàu. Một giải pháp mang tính chất hợp tác, thường có liên quan đến việc trao đổi các dòng sản phẩm, được thực hiện với ít sự bất hợp tác nhất.

Gốc rễ của hành vi này nằm trong cấu trúc xã hội và hoạt động đào tạo của Thụy Điển. Người Thụy Điển được dạy là phải hợp tác chứ không phải là cạnh tranh. Điều này đem lại lợi ích trong những mối quan hệ theo chiều dọc và những sự tương tác với các ngành có liên quan, nhưng lại triệt tiêu đi một chút mâu thuẫn rất cần cho một số hình thức đổi mới quan trọng.

Sự pha trộn của nhiều mức độ cạnh tranh trong nước một phần được đền bù bởi những nhân tố quyết định khác. Một nhân tố là việc Thụy Điển là một quốc gia nhỏ với dân cư có tầm nhìn quốc tế đặc biệt. Thụy Điển cũng là một thị trường rất mở cửa, và khá thoáng với hàng hóa nhập khẩu. Một yếu tố quan trọng khác khuyến khích sự năng động là hầu hết các công ty có sức cạnh tranh quốc tế của Thụy Điển có các mức

đầu tư trực tiếp ở nước ngoài rất cao. Điều này có nghĩa là họ từ lâu đã phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài ở rất nhiều quốc gia khác, thường bao gồm cả những quốc gia của đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, bức tranh đan xen về cạnh tranh trong nước của Thụy Điển cũng phải trả những cái giá không tránh khỏi. Phạm vi các ngành có sức cạnh tranh của Thụy Điển là khá hẹp. Thụy Điển đánh mất sức mạnh trong những ngành trong đó hợp tác quá mức đã thay thế cho cạnh tranh. Sát nhập đã thay thế đổi mới như là một cách để giải quyết các vấn đề cạnh tranh. Thụy Điển không thành công trong những ngành đòi hỏi sự phản ứng nhanh và liên tục thay đổi sản phẩm.

Bài học chung ở đây là: rất khó có thể bù đắp đầy đủ cho sự thiếu vắng của sự cạnh tranh sôi nổi trong nước. Các doanh nghiệp Thụy Điển giải quyết một phần thông qua sự trao đổi mật thiết với những nhà cung cấp và khách hàng khó tính. Tuy nhiên, môi trường cạnh tranh trong nước của Thụy Điển, khi kết hợp với thực tế là các cá nhân và các công ty đều không ưa mạo hiểm (một phần là do sự định hướng của nhóm và có ít các ưu đãi về tài chính vì thuế cận biên cao), làm hạn chế mạnh mẽ phạm vi của các ngành mà quốc gia có thể cạnh tranh thành công. Việc nâng cấp hơn nữa nền kinh tế Thụy Điển cũng đang bị đe dọa.

Vấn đề này trở nên phức tạp hơn là do các điều kiện cho việc thành lập doanh nghiệp mới ở Thụy Điển là không thuận lợi. Trong khi các công ty đa quốc gia lớn làm ăn phát đạt thì mức thuế cá nhân cao đã làm giảm đi những khuyến khích cho việc chấp nhận rủi ro của doanh nghiệp. Sự định hướng theo nhóm của nhiều người Thụy Điển cũng đi ngược lại với tinh thần kinh doanh. Sự đồng nhất về văn hóa có nghĩa là có rất ít "người ngoài" và các cá nhân sẽ mạo hiểm để trở thành người ngoài bằng cách chống lại các công ty và các thông lệ đã được thiết lập. Rất ít người sẵn sàng rời bỏ công ty của họ để làm như vậy. Các tiêu chuẩn xã hội cũng "coi khinh" sự giàu có cá nhân quá lớn. Vốn đầu tư mạo hiểm rất khan hiếm cũng là một vấn đề đáng kể khác.

Nhiều doanh nghiệp mới ra đời khác của Thụy Điển đã phải bán cho các công ty lớn từ trong giai đoạn phát triển ban đầu hơn là nắm lấy cơ hội xây dựng công ty lớn hơn. Tuy nhiên, việc trở thành thành viên của một tập đoàn lớn không phải là một

điều kiện tốt nhất cho đổi mới và tinh thần kinh doanh. Kết quả là rất ít công ty với bất kể quy mô nào phát triển được ở Thụy Điển trong 2 thập kỷ qua, và số doanh nghiệp chấm dứt hoạt động kinh doanh đã vượt xa các doanh nghiệp mới hình thành.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ giữ một vai trò trọng yếu trong nền kinh tế Thụy Điển thông qua việc cung cấp rất nhiều dịch vụ công cộng, mặc dù tỷ lệ sở hữu trực tiếp ngành công nghiệp của nó không cao như ở một số nước mà chúng tôi đã nghiên cứu. Chính phủ Thụy Điển đã tích cực tham gia điều tiết ngành công nghiệp, điều phản ánh những giá trị xã hội vững chắc. Nhiều quy định như vậy đã giúp tạo ra các tiêu chuẩn tinh vi và những nhu cầu của khách hàng có tính dự báo trong các lĩnh vực như an toàn và bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, trong một số khu vực, các giá trị của Thụy Điển lại quá cực đoan khiến các quy định của Thụy Điển không hòa hợp với các quốc gia khác và làm suy yếu ngành công nghiệp.

Chính phủ Thụy Điển có một mối quan hệ tương trợ với ngành công nghiệp, đặc biệt là với các công ty đa quốc gia lớn của Thụy Điển đã được thành lập. Một nhiệm vụ chính của đoàn ngoại giao Thụy Điển là hỗ trợ ngành công nghiệp. Mức thuế thu nhập doanh nghiệp thực tế là thấp (thường trong phạm vi từ 20-30%), trái ngược hẳn với mức thuế thu nhập cá nhân. Ngành công nghiệp được xem như là mang tính chất sống còn với quốc gia. Nhiều chương trình khác nhau của chính phủ đã giúp đỡ cho các công ty lớn của Thụy Điển. Ví dụ như các luật thuế thuận lợi khuyến khích việc mua bán xe hơi trong khi giá điện được giữ ở mức thấp. Các cơ quan chính phủ Thụy Điển thường giữ một vai trò kiến thiết đặc biệt khi thực hiện mua sắm công so với các cơ quan chính phủ ở các nước khác. Họ hợp tác với các nhà cung cấp Thụy Điển nhưng lại đang đòi hỏi cao và mua những sản phẩm tiến bộ tối tân.

Tuy nhiên, chính sách của chính phủ Thụy Điển không phải lúc nào cũng tích cực. Nó quá tập trung vào các công ty lớn, trong khi các vấn đề của các doanh nghiệp nhỏ ít được chú ý. Việc phá giá được sử dụng như một công cụ chính sách chủ yếu, phản ánh một quan điểm quá vĩ mô về sức cạnh tranh. Phương pháp đó có thể xoa dịu những khó khăn trong ngắn hạn nhưng

lại ảnh hưởng xấu đến tính năng động trong dài hạn của các doanh nghiệp Thụy Điển. Những nỗ lực nhằm giữ các chi phí yếu tố sản xuất thấp một cách gượng ép cũng như vậy.

Hơn nữa, chính phủ Thụy Điển đóng một vai trò trực tiếp quá lớn trong nền kinh tế. Vai trò lớn lao của nó trong khu vực dịch vụ, và các chi phí cho vai trò đó đã được miêu tả. Các công ty thuộc sở hữu của chính phủ hoặc một phần thuộc sở hữu của chính phủ chiếm 8% việc làm trong ngành công nghiệp Thụy Điển và chiếm 9% tổng xuất khẩu của Thụy Điển, hoạt động trong các ngành như khai mỏ, bột giấy, thép, các sản phẩm lâm nghiệp, đóng tàu và vận tải biển [38]. Số lượng việc làm trong khu vực chính phủ tại Thụy Điển rất lớn và có đặc điểm là năng suất lao động tương đối thấp trong khi các công ty Thụy Điển chuyển hướng sản xuất ra nước ngoài do thiếu nhân công. Vai trò trong tương lai của chính phủ tại Thụy Điển đặt ra những vấn đề lớn đối với sự phát triển của nền kinh tế.

VAI TRÒ CỦA CÁC SỰ KIỆN

Giống như Thụy Sĩ, Thụy Điển là nước hưởng lợi chính từ Chiến tranh Thế giới thứ 2. Quan điểm trung lập đã giúp duy trì được nền tảng công nghiệp Thụy Điển, và các doanh nghiệp Thụy Điển đã có khả năng có được các vị thế quốc tế quan trọng trong việc phục vụ nhu cầu về hàng hóa công nghiệp thời kỳ hậu chiến.

VIỄN CẢNH CỦA THỤY ĐIỂN

Nền kinh tế Thụy Điển đã phát triển từ các vị trí dựa vào tài nguyên trong các sản phẩm từ lâm nghiệp và hoạt động khai mỏ. Ngày nay, Thụy Điển là một nền kinh tế với các tổ hợp theo chiều sâu trong những lĩnh vực cung cấp ở phía trên chuỗi giá trị cũng như trong nhiều ngành công nghiệp và lĩnh vực phụ trợ. "Hình thoi" của Thụy Điển là một cỗ máy đầy sức mạnh cho việc nâng cấp các tổ hợp công nghiệp. Nhu cầu khó tính, các mối quan hệ người mua-người bán thông thoáng, các nguồn lực kỹ thuật và con người tốt và các công ty lớn được quản lý tốt một phần đã bù đắp lại cho những bất lợi về cạnh tranh trong nước. Thụy Điển có khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh quốc gia trong những ngành mà nó có lịch sử cạnh tranh lâu dài.

38. Regeringens Proposition (1986-1987).

Hình 7-9: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Thụy Điển tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15 phần trăm trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	38	10	18	23	5	12	11	4	1	2	0	1	74	79	32
Máy móc	7	4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	8	5	1
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	6	4	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	8	5	4
Tổng số	**51**	**18**	**21**	**26**	**7**	**14**	**11**	**4**	**11**	**2**	**0**	**1**	**90**	**29**	**37**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	10	3	3	13	5	5	7	3	7	4	2	3	2	0	2	2	0	1	38	13	21
Máy móc	0	0	0	6	3	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	7	3	4
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	8	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3	3
Tổng số	**10**	**4**	**29**	**27**	**11**	**11**	**8**	**3**	**7**	**5**	**2**	**4**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**1**	**54**	**19**	**28**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	8	4	4	3	1	0	13	6	5	6	2	2	3	1	1	2	1	1	35	15	13
Máy móc	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	2
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	4	3	1	2	2	1	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	7	5	3
Tổng số	**15**	**8**	**7**	**6**	**3**	**1**	**14**	**6**	**6**	**6**	**2**	**2**	**5**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**46**	**21**	**18**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

Tuy nhiên, có rất nhiều thách thức khó khăn đối với ngành công nghiệp Thụy Điển. Thụy Điển vẫn còn rất nhạy cảm đối với các chi phí yếu tố sản xuất, và việc áp dụng phổ biến công cụ phá giá đã đe dọa quá trình nâng cấp. Các điều kiện cầu trong nước và hệ thống giáo dục máy móc cũng như vậy. Động lực cá nhân và khả năng chấp nhận rủi ro sa sút, trong khi sự cạnh tranh trong nước lại là một mối quan ngại. Tất cả những điều này không hề báo trước cho sự đổi mới và tính năng động trong ngành công nghiệp Thụy Điển. Ví dụ như sự thâm nhập của robot trong ngành công nghiệp Thụy Điển đã bắt đầu chậm lại so với các quốc gia khác.

Dữ liệu ở phạm vi rộng hơn mà tôi thể hiện trước đây trong Bảng 7-1 chứa đựng nguyên nhân cho sự lo ngại này. Tỷ lệ đầu tư tài sản cố định ròng trong ngành công nghiệp Thụy Điển giảm sút đáng kể kể từ giữa những năm 1970. Tốc độ tăng năng suất chỉ ở mức vừa phải và tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người tương đối chậm. Hình 7-9 tóm tắt lại các ngành công nghiệp cạnh tranh của Thụy Điển giành được và mất đi 15% thị phần hoặc hơn. Nó cho thấy Thụy Điển đang mất đi thị phần nhiều hơn là giành thêm được. Điều quan trọng hơn là các ngành công nghiệp cụ thể đã giành thêm được và mất đi thị phần khẳng định những kết quả trái ngược về quá trình nâng cấp. Nói chung, Thụy Điển đã giữ được vị trí trong các tổ hợp mà nó đã có thế mạnh truyền thống, đặc biệt là ngoài các khu vực sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên và trong các ngành máy móc và các đầu vào đặc biệt. Tuy nhiên, việc đánh mất vị trí trong một số sản phẩm phức tạp hơn như máy sản xuất bột giấy và một số máy công cụ cũng như thực tế là nhiều thị phần giành thêm được từ nguyên liệu và trong các vật phẩm ít phải chế biến hơn đặt ra những nghi vấn về quá trình nâng cấp. Đầu tư nước ngoài của các doanh nghiệp Thụy Điển không phải là nguyên nhân giải thích tất cả sự đánh mất vị trí này.

Hình 7-9 cũng nêu bật lên một vấn đề lớn thứ 2 cho Thụy Điển, là làm sao để mở rộng các tổ hợp xa hơn nữa, và mở rộng nền tảng kinh tế vào trong những tổ hợp mới. Trong khi bối cảnh của Thụy Điển tỏ ra có hiệu quả trong việc nâng cấp các ngành công nghiệp sẵn có thì nó gần như không thuận lợi cho việc tạo ra các ngành tiên tiến mới, cần thiết để tiếp tục cải thiện năng suất quốc gia và để duy trì tình trạng toàn dụng nhân công với mức lương cao. Tỷ lệ thành công quốc tế của nền

kinh tế Thụy Điển khá hẹp. Hình 7-9 cho thấy Thụy Điển đã có khuynh hướng mất đi vị trí nhiều hơn là giành được ngoài các tổ hợp có thế mạnh truyền thống như nguyên liệu/kim loại, vận tải, y tế và các sản phẩm cho hộ gia đình. Việc đánh mất vị trí cũng nhiều hơn giành thêm được trong ngành sản xuất điện, các sản phẩm văn phòng và viễn thông.

Các điều kiện cầu, thiếu vắng phương tiện truyền thông quan trọng, sự thống trị của chính phủ trong các dịch vụ và những hạn chế trong việc hình thành các doanh nghiệp mới đã tạo ra những hạn chế chủ yếu lên việc mở rộng các ngành công nghiệp trong đó các doanh nghiệp Thụy Điển đang thành công. Không làm như vậy, việc tạo ra công ăn việc làm sẽ tiếp tục rất chậm chạp và khu vực chính phủ sẽ vẫn còn duy trì ở quy mô lớn. Đến lượt nó, điều này sẽ tạo ra các điều kiện khó khăn hơn cho ngành công nghiệp.

KHÔI PHỤC TÍNH NĂNG ĐỘNG CỦA ĐỨC [39]

Mỹ, Thụy Sĩ và Thụy Điển là những quốc gia thành công trong một loạt các ngành công nghiệp ngay sau Thế chiến thứ 2 do những điều kiện đã có từ lâu trước chiến tranh đi đôi với hoàn cảnh đặc biệt do chiến tranh đem lại. Vì toàn cầu hóa thực sự trong cạnh tranh giữa các quốc gia chỉ mới bắt đầu trong nhiều ngành từ những năm 1950 và 1960, rất khó để đánh giá quá cao những lợi thế của người đi đầu đã tích lũy ở những quốc gia này, những nước có điều kiện khai thác những lợi thế ấy trong thời kỳ đầu hậu chiến nhờ nền kinh tế của họ không bị tàn phá.

Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, Tây Đức (sau này được gọi là Đức) lại nổi lên như một quốc gia với lợi thế cạnh tranh quốc gia sâu rộng và mức sống tăng nhanh chóng. Nước Đức đã có những lợi thế cạnh tranh mạnh trong một phạm vi rộng lớn các ngành công nghiệp từ đầu thế kỷ, nhiều ngành trong số đó đã có vị trí toàn cầu. Quốc gia này đã phục hồi nhanh chóng. Đức có lẽ là quốc gia trao đổi thương mại đứng đầu khi tính đến toàn bộ khoảng thời gian hậu chiến. Thị phần xuất khẩu trong tổng xuất khẩu thế giới của nước này cao hơn so với tỷ trọng GNP của họ trong nền kinh tế thế giới,

39. Claas van der Linde, bạn cùng nghiên cứu của tôi ở Đức, và Michael J.Enright đã đóng góp rất lớn trong phần này.

khác với Mỹ và Nhật Bản [40]. Do hoạt động sản xuất ở nước ngoài của các công ty Đức được đánh giá là cao, hoặc là cao hơn tính theo tỉ lệ phần trăm so với các công ty của Mỹ, xuất khẩu của Đức so với Mỹ và Nhật ấn tượng hơn rất nhiều (sản xuất ở nước ngoài của các công ty Nhật Bản vẫn còn khiêm tốn mặc dù đang tăng lên nhanh chóng).

Độ sâu và rộng của các ngành công nghiệp thành công ở Đức chỉ có thể hoàn toàn được đánh giá cao khi đặt trong điều kiện lịch sử. Vị trí của Đức đã đạt được hoặc giành lại được trong khoảng thời gian chỉ vài thập kỷ bất chấp những vấn đề to lớn mà nước này phải đối mặt. Đức đã bị thua trận lần thứ hai chỉ trong vòng chưa đầy 30 năm. Nền tảng công nghiệp của nước này bị tàn phá nghiêm trọng. Đức đã mất đi khoảng một nửa diện tích đất, chủ yếu là những vùng có chứa nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào cũng như một số vùng hiện đại nhất của nền tảng công nghiệp [41]. Nhiều bằng phát minh của Đức cũng như những tài sản ở nước ngoài khác bị sung công trong hàng loạt các ngành công nghiệp. Trong suốt thời kỳ chiến tranh, các công ty của Đức bị loại ra khỏi hầu hết các thị trường trên thế giới, một điều kiện thường đem lại sự phát triển của các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ ở nhiều quốc gia như Mỹ, Thụy Sĩ, Thụy Điển. Cuối cùng, những nỗ lực xây dựng lại vị trí trên thị trường quốc tế của Đức gặp phải những khó khăn trong việc có được giấy phép xuất khẩu của các nước khối Đồng minh, những nước đã loại các công ty của Đức khỏi thị trường thế giới cho tới tận đầu những năm 1950, cũng như sự thù hằn của nhiều khách hàng nước ngoài trong một số ngành.

Việc những hoàn cảnh bất lợi đó đã được vượt qua cho thấy các điều kiện ở Đức là một cỗ máy phi thường tạo ra những lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một phạm vi rộng lớn các ngành công nghiệp. Nền kinh tế Đức cũng có khả năng duy trì lợi thế ấn tượng. Bất chấp mức lương tăng lên, tuần làm việc ngắn đi và đồng nội tệ tăng giá, rất nhiều ngành công nghiệp của Đức vẫn có khả năng nâng cấp lợi thế cạnh tranh qua nhiều thập kỷ. Trong một loạt các ngành công nghiệp, các công ty của Đức đã

40. Vị trí địa lý của Đức, tất nhiên là rất hữu ích trong thương mại, khi tiếp giáp với nhiều quốc gia lân bang. Tuy nhiên thương mại với các nước láng giềng không chiếm phần xuất khẩu đáng kể của Đức, ngược lại Đức xuất khẩu cho rất nhiều quốc gia khác nhau.

41. Trong quá trình xây dựng công nghiệp thời kỳ trước Chiến tranh Thế giới thứ 2, khu vực Đông Đức lại được quan tâm hơn, vì các lý do an ninh.

có vị trí dẫn đầu trong một thế kỷ hoặc dài hơn thế bằng cách đạt được mức độ đặc trưng khác biệt ngày càng cao và cạnh tranh trong những phân đoạn ngày càng tinh vi .

Tuy nhiên, Đức không phải hoàn toàn không có vấn đề. Tỷ lệ thất nghiệp tương đối cao và những vấn đề về cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp mới là những triệu chứng. Vị trí thị trường đang dần dần mất đi trong một số lĩnh vực. Tuy nhiên, Đức sẽ là một trường hợp đặc biệt thú vị và quan trọng để nghiên cứu.

HÌNH MẪU THÀNH CÔNG TRONG NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐỨC

Bảng 7-7 trình bày 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Đức về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới năm 1985. Danh sách này bao gồm một phạm vi rộng lớn các ngành công nghiệp, hàng loạt các sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp; một số lượng đáng kinh ngạc các ngành (10 ngành) có liên quan tới các chủng loại đa dạng móc máy sản xuất. Trong khi các doanh nghiệp của Đức nắm giữ thị phần lớn trong xuất khẩu thế giới, họ không có xu hướng thống trị các ngành này như trong trường hợp của Mỹ và Nhật Bản [42].

Tính độc đáo thực sự của nền công nghiệp Đức chỉ có thể được hiểu cặn kẽ thông qua việc tìm hiểu thông tin sơ lược về nền kinh tế nước này ở Hình 7-10 (Hình 7-11 và B-4 cung cấp những tính toán tổng hợp). Không có một quốc gia nào trên thế giới, bao gồm cả Nhật Bản, có được độ sâu và rộng của các ngành công nghiệp với vị trí quốc tế lớn mạnh như vậy. Không ít hơn 345 ngành công nghiệp Đức có thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới trên 10,6% năm 1985, thị phần trung bình trong tổng xuất khẩu thế giới của nước này. Một điều đặc biệt khác của Đức là 50 ngành công nghiệp đứng đầu của nước này về giá trị xuất khẩu chỉ chiếm 41,6% tổng xuất khẩu của Đức, so với 51,6% ở Mỹ và 62,7% ở Nhật.

Đức không có vị trí thống trị trong những ngành công nghiệp lớn nhưng lại có vị trí lớn mạnh trong rất, rất nhiều ngành.

---

42. Bảng B-5 cho thấy 50 ngành đứng đầu của Đức xét về giá trị xuất khẩu. Chỉ 7 trong số 50 ngành không đạt được ngưỡng xuất khẩu của Đức, 4 trong số có cán cân thương mại thâm hụt rất nghiêm trọng. Xe tải (được đầu tư trực tiếp nước ngoài rất lớn), xe lu, máy quay TV và các thiết bị thu sóng vô tuyến điện là những ngành được phân đoạn mà trong đó các doanh nghiệp Đức có lợi thế đáng kể. Những ngành này đã được tính trong biểu đồ tổ hợp.

Trong 345 ngành có xuất khẩu lớn hơn tỷ lệ xuất khẩu trung bình, chỉ có 7 ngành chiếm trên 1% tổng xuất khẩu của Đức[43] [44]. Bề rộng này cho thấy vị trí của Đức là ở trong các phân đoạn và các ngành tương đối chuyên môn hóa được đặc trưng bởi năng suất cao, và trong đó các doanh nghiệp của Đức thường cạnh tranh với chiến lược khác biệt hóa. Đặc điểm này của công nghiệp Đức, sẽ được bàn tới sau, cũng làm cho nền kinh tế nước này tương đối mạnh mẽ trong cạnh tranh.

43. Những ngành tại Đức mà chỉ riêng nó chiếm hơn 2% xuất khẩu của Đức liên quan đến xe hơi chở khách. Xe hơi chiếm 10,4% xuất khẩu của Đức trong năm 1985, trong khi các linh kiện xe hơi chiếm 3,5%. Các ngành khác chiếm hơn 1% là xe tải, cơ cấu chuyển mạch, các dụng cụ đo lường và điều khiển, các sản phẩm hóa chất hỗn hợp và máy bay hơn 15 nghìn kilôgam.

44. Sự thiếu thốn các vị trí có ưu thế trong các ngành lớn chỉ ảnh hưởng hạn chế tới con số các ngành của Đức vượt quá mức bình quân của Đức trong tổng sản lượng thế giới. Nhưng một giới hạn tuyệt đối xét về mặt thị phần xuất khẩu thế giới cho thấy kết luận tương tự cân xứng với các quốc gia khác.

Bảng 7-7: 50 ngành công nghiệp hàng đầu Đức về thị phần xuất khẩu năm 1985

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trên tổng xuất khẩu của Đức
Than bánh, than cốc	70,4	121.397	1.373	0,07
Kali sulphate	59,4	232.490	6	0,13
Bơm piston	58,1	517.351	78.608	0,28
Ống thép chịu áp cao	55,4	491.786	1.488	0,27
Sữa tươi và kem	54,5	450.280	42.272	0,25
Máy in quay	51,1	923.218	50.671	0,50
Sắt thép cuộn hàm lượng carbon cao	49,8	360.894	458	0,20
Sắt thép hình	49,5	82.015	8.660	0,04
Luminophore hữu cơ tổng hợp	47,1	190.485	30.882	0,10
Than cốc, than thổi chưng	44,5	605.757	78.915	0,33
Máy cuốn, guồng	42,7	358.730	18.924	0,20
Máy sấy quần áo	41,3	50.744	14.384	0,03
Sắt thép dải, đai	38,8	572.830	197.373	0,31
Máy bay trên 15 tấn	38,1	2.377.571	2.362.416	1,30
Máy chế biến sản phẩm giấy	36,7	313.969	90.101	0,17
Máy nghe nhạc	36,5	6.344	64	0,00
Các dạng cơ bản của alkyd	36,3	471.898	170.370	0,26
Tấm polyvinyl chloride	35,9	422.424	153.213	0,23
Máy xử lý nhựa, cao su	35,5	849.798	107.651	0,46
Phenol, cồn phenol và sản phẩm dẫn xuất	35,3	251.675	96.054	0,14
Máy gặt đập	35,3	282.078	14.756	0,15
Catalog, ấn bản quảng cáo thương mại	34,8	274.289	102.452	0,20
Xe máy phi cơ khí	34,4	289.683	68.146	0,16
Máy đóng chai, đóng gói	34,1	802.409	125.408	0,44
Máy kéo dùng kéo rơ moóc	34,0	387.879	32.117	0,21
Áo len	34,0	156.152	200.866	0,09
Gỗ phế liệu	33,5	21.028	9.798	0,01
Kim máy may	33,2	110.580	26.019	0,06

Bảng 7-7: (tiếp theo)

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (ngàn USD)	Giá trị nhập khẩu (ngàn USD)	Tỷ lệ trên tổng xuất khẩu của Đức
Alkaloid thực vật và dẫn xuất	33,2	157.904	57.331	0,09
Rơ moóc	32,6	255.402	63.984	0,14
Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp	32,4	849.848	153.271	0,46
Phụ tùng ghế	31,6	131.172	95.668	0,07
Các chất bôi trơn trong may mặc	31,6	130.637	30.674	0,07
Cà phê rang	31,4	185.108	11.727	0,10
Gạch chịu lửa	31,0	240.897	54.938	0,13
Máy bán hàng, cân và phụ tùng	30,7	518.447	148.074	0,28
Máy đục lỗ kim loại	30,6	271.337	106.376	0,15
Máy móc về da và may mặc	30,4	695.398	106.094	0,38
Mù tạc, dầu mè	30,2	242.766	38.198	0,13
Các máy quay, đục lỗ khác	30,1	172.495	18.392	0,09
Trục quay, ròng rọc	29,9	960.332	294.859	0,52
Máy chiếu phim	29,9	53.761	12.198	0,03
Oxide sắt, kẽm, chì...	29,8	265.179	72.224	0,14
Máy dệt, thêu	29,6	323.583	32.032	0,18
Acrylic polime	29,6	279.107	103.243	0,15
Hợp kim chì	29,6	19.340	2.562	0,01
Phụ tùng máy dệt may	29,2	209.557	41.972	0,11
Bột đồng, đồng lá	29,2	232.449	82.947	0,13
Hàn gas	29,2	56.125	8.981	0,03
Tấm đồng	28,9	290.557	91.880	0,16
TỔNG CỘNG				**10,14**

Ghi chú: Số liệu nhập khẩu có giá trị dưới 0,3% tổng kim ngạch XNK năm 1985 sẽ không được báo cáo.

Hình 7-10: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Đức, 1985

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊNLIỆU/KIM LOẠI** NHỮNG NGUYÊN LIỆU KHÁC VÀ PHẾ LIỆU Sắt thép phế liệu khác[a] SẮT VÀ THÉP Gang **Sắt thép hình**[a] Phôi thép Thép cuộn **Thép cuộn hàm lượng carbon cao dùng để tái cuộn**[a] Thép cây Thép tấm và các loại khác[a] **Thép tấm nặng hàm lượng carbon cao** Thép tấm trung bình hàm lượng carbon cao Thép tấm mỏng Thép tấm không gỉ Thép lá, tôn thiếc ***Thép dải***	***Thép dải hàm lượng carbon cao***[a] Dây thép Các loại dây khác[a] Thép thanh carbon cao[a] Sắt thép khác[a] **Thép đúc, chưa luyện** THÉP CHẾ TẠO Ray đường sắt Ống gang[a] Thép ống liền ống thép. **Ống thép chịu lực** Phụ kiện ống thép Cáp thép Các loại cáp, dây khác[a] KIM LOẠI KHÔNG CHỨA SẮT ***Đồng thanh và đồng dây*** ***Đồng tấm*** ***Đồng lá***[a]	***Ống đồng*** Nhôm tấm ***Nhôm lá*** ***Các sản phẩm nhôm và hợp kim***[a] ***Chì và hợp kim chì***[a] Bạc chưa chế ***Nickel và hợp kim nickel***[a] ***Thiếc và hợp kim thiếc***[a] SẢN PHẨM KIM LOẠI Cấu trúc các loại, phụ kiện, sắt, thép Cấu trúc các loại, phụ kiện, nhôm Bể chứa bằng thép ***Bể chứa bằng nhôm***[a] Rào, lưới kim loại Đinh ốc đồng và thép khác[a] Bu lông, ốc thép ***Khóa các loại*** Xích thép, phụ kiện[a]	Các sản phẩm thép cơ bản khác[a] **Sản phẩm gỗ** **Gỗ làm giấy** **Gỗ tấm cải tiến**[a] Gỗ ép GIẤY Giấy in tráng Giấy tráng nhựa[a] Giấy tráng nhựa đường[a] Các loại giấy khác[a] PHẾ LIỆU ***Gỗ phế liệu***[a]
Máy móc	***Máy nghiền khoáng sản*** ***Các thiết bị trong ngành khoáng sản khác***[a] Máy đúc	Lò chuyển, đúc thỏi[a] Máy cuốn kim loại[a] ***Máy phát điện gas, lò nung***[a]	Băng cuốn ***Lò luyện công nghiệp, lò điện*** ***Lò luyện công nghiệp, không điện***	Máy giấy khác[a] ***Các máy sản xuất giấy***
Đầu vào chuyên ngành	**Than bánh**[a] **Than cốc**			
Các dịch vụ				

Hàng hóa thiết yếu	**DẦU MỎ/ HÓA CHẤT**			**BÁN DẪN/ MÁY TÍNH**
	HỮU CƠ	VÔ CƠ		
	Sản phẩm từ halogen hydro-carbon	Acid vô cơ*	***Tấm polime amide****	Máy tính
	Sản phẩm từ rượu acylic	Oxit kẽm, sắt, chì	Polyethylene tấm, phế liệu*	***Mạch in và phụ kiện****
	Monoacids và các sản phẩm từ nó	***Các chất nền vô cơ khác****	Polypropylene	
	Sản phẩm từ Oxy-acids	***Sodium hydroxide đặc***	***Polystyrene***	
	Hợp chất chức năng amin	Hợp chất kim loại của acid vô cơ	Phế liệu Polystyrene*	
	Hợp chất amino chức năng oxy	Muối kim loại và muối peroxy*	***Polyvinyl chloride***	
	Hợp chất chức năng amide		***Polyvinyl chloride, phế liệu****	
	Hợp chất chức năng nitro khác*	HÓA CHẤT KHÁC	Polyvinyl chloride tấm, dải	
	Hợp chất organo sulphur	***Men, chất hút ẩm, matit***	Các sản phẩm polime khác*	
	Hợp chất hữu cơ, vô cơ khác*	Các chất abumin	***Acrylic polimers***	
	Hợp chất heterocyclic	Các hóa chất khác*	Các loại nhựa khác*	
	Ethers, epoxides, acetals			
	Hợp chất chức năng aldehyde	POLYME		
	Ester vô cơ và các hóa chất hữu cơ*	Cao su tổng hợp*		
	Hydrocarbon tuần hoàn	***Cao su tái chế****		
		Sản phẩm condensate khác		
		Các loại alkyd		
		Polime amide		
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Hình 7-10: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Đức, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NĂNG LƯỢNG	VĂN PHÒNG	VIỄN THÔNG	PHÒNG THỦ
	SẢN XUẤT NĂNG LƯỢNG Nồi hơi các loại ***Động cơ nổi hơi, tuốc bin*** Động cơ một chiều, bộ chỉnh lưu quay[*o] ***Động cơ xoay chiều*** Máy phát điện xoay chiều ***Lò phản ứng hạt nhân*** ***Máy phát điện thủy điện, máy phát điện chạy bằng sức gió...*** BỘ PHÂN PHỐI Máy biến thế các loại Cụm chỉnh lưu Cuộn cảm ứng, máy dẫn động cơ khí... ***Máy phát điện*** Dây điện bọc nhựa, dây cáp... Pin thường, pin sạc... Ắc-quy điện Dây tóc bóng đèn Các loại đèn điện, bóng đèn...[*] Than điện cực Các loại máy dẫn động cơ khí khác[*]	***Máy đánh chữ điện tử*** ***Catalog, văn phòng phẩm...*** Các loại văn phòng phẩm khác[#] Máy photo[#]		***Tàu chiến***[*o]
Máy móc		***Các loại máy in, máy đóng sách khác***[*] **Máy in trục lô** Máy in trục cuốn ép[#]		
Đầu vào chuyên ngành		Các loại chất tạo màu và mực in[#]		
Các dịch vụ				

Hàng hóa thiết yếu	**DẦU MỎ/ HÓA CHẤT** HỮU CƠ Sản phẩm từ halogen hydro-carbon **Sản phẩm từ rượu acylic** **Monoacids và các sản phẩm từ nó** **Sản phẩm từ Oxy-acids** Hợp chất chức năng amin Hợp chất amino chức năng oxy ***Hợp chất chức năng amide*** ***Hợp chất chức năng nitro khác***[a] Hợp chất organo sulphur Hợp chất hữu cơ, vô cơ khác[a] ***Hợp chất heterocyclic*** ***Ethers, epoxides, acetals*** Hợp chất chức năng aldehyde Ester vô cơ và các hóa chất hữu cơ[a] Hydrocarbon tuần hoàn	VÔ CƠ Acid vô cơ[a] Oxit kẽm, sắt, chì ***Các chất nền vô cơ khác***[a] ***Sodium hydroxide đặc*** Hợp chất kim loại của acid vô cơ Muối kim loại và muối peroxy[a] HÓA CHẤT KHÁC ***Men, chất hút ẩm, matit*** Các chất abumin Các hóa chất khác[a] POLYME Cao su tổng hợp[a] ***Cao su tái chế***[a] ***Sản phẩm condensate khác*** ***Các loại alkyd*** ***Polime amide***	***Tấm polime amide***[a] Polyethylene tấm, phế liệu[a] Polypropylene ***Polystyrene*** Phế liệu Polystyrene[a] ***Polyvinyl chloride*** ***Polyvinyl chloride, phế liệu***[a] Polyvinyl chloride tấm, dải Các sản phẩm polime khác[a] ***Acrylic polimers*** Các loại nhựa khác[a]	**BÁN DẪN/ MÁY TÍNH** Máy tính ***Mạch in và phụ kiện***[a]
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Hàng hóa thiết yếu	**THỰC PHẨM/ ĐỒ UỐNG**		**NHÀ CỬA**	
	THỰC PHẨM CƠ BẢN Bò sống[a,c] ***Thịt bò lắn xương*** **Sữa tươi và kem**[a] Bột cacao không ngọt ***Bột hổ cacao***[a,c] Tinh bột, inulin, gluten[a] **DẦU ĂN** ***Mù tạt và dầu vừng***[a] Dầu hạt hướng dương	Dầu động thực vật chế biến ***Mỡ động vật***[a] **THỰC PHẨM CHẾ BIẾN** ***Sữa khô*** Sữa Bánh mì, bích quí[a] Bánh ngọt[c] Kẹo không chocolate[c] ***Cà phê rang***[a] **ĐỒ UỐNG** Rượu bia	**NHÀ** Đồ gỗ xây dựng Kính bề mặt Kính khác[a] Thiết bị sưởi trung tâm **ĐỒ ĐẠC** Đèn, đồ sắt Đồ pha lê trang trí[a] Ghế ***Phụ tùng ghế***[a] ***Đồ sắt*** Đồ gỗ **TRANG THIẾT BỊ** Thiết bị sưởi ấm, nấu nướng ***Máy giặt*** ***Máy sấy quần áo***[a] Tủ lạnh[c] Những thiết bị trong nhà khác[a]	**ĐỒ THỦY TINH VÀ ĐỒ GỐM SỨ** Kính xây dựng Đồ thủy tinh khác[a] ***Đồ gốm sứ*** Gốm trang trí **CÁC SẢN PHẨM TRONG GIA ĐÌNH KHÁC** Xà phòng, đồ đánh bóng, kem[a] ***Đồ dùng chuẩn bị cho việc giặt*** Dao kéo Rổ, giỏ, chổi ***Vec ni*** Các thiết bị trong nhà khác[a]
Máy móc	**THIẾT BỊ NÔNG NGHIỆP** Máy cày[c] Máy cắt cỏ, máy gặt[a] ***Máy gặt dập*** Phụ tùng máy gặt đập	Máy nông nghiệp và trại bò sữa[a] Máy kéo Công cụ cầm tay nông nghiệp **THIẾT BỊ CHẾ BIẾN THỰC PHẨM** Máy chế biến thực phẩm ***Máy đóng chai, đóng gói***		
Đầu vào chuyên ngành	**Phân bón kali**[a] ***Phân lân*** Thuốc sâu Thuốc trừ nấm, diệt côn trùng[a] Thuốc diệt cỏ	Chai thủy tinh ***Hộp giấy*** ***Hộp nhựa*** Cám, cỏ khô[a] Nhân cà phê	Xi măng, đá nhân tạo Gạch cách điện, xi măng chịu lửa[a] ***Gạch chịu lửa*** Vôi[a] ***Gạch không chịu lửa***[a]	
Các dịch vụ				

Hình 7-10: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Đức, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	MAY MẶC		Y TẾ
	VẢI ***Lông thú, da thú thuộc*** Vải dệt cotton tẩy trắng[f] ***Cọc vải cotton*** Vải dệt sợi tổng hợp[f] ***Cọc vải tổng hợp*** ***Áo len*** Vải đan tổng hợp Các loại vải đan móc khác[f]	Các loại vải may mặc đặc biệt khác[f] Đồ may mặc tráng nhựa Hàng dệt dùng trong máy móc QUẦN ÁO Áo dài bằng sợ tổng hợp ***Váy***	THIẾT BỊ Y TẾ ***Thiết bị X quang*** Dụng cụ y tế DƯỢC ***Vitamin và tiền vitamin*** ***Alkaloid thực vật và sản phẩm từ alkaloid*** Hóc môn Kháng sinh Hóc môn dược phẩm[f]
Máy móc	Máy may ***Kim máy may[f]*** ***Máy cuốn, guồng[f]***	***Phụ tùng máy cuốn, guồng*** ***Máy dệt[f]*** ***Phụ tùng máy dệt*** ***Máy làm đồ da, máy dệt khác[f]***	
Đầu vào chuyên ngành	***Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp*** ***Sản phẩm thuộc nhuộm*** **Luminophore hữu cơ tổng hợp[f]** ***Sợi tổng hợp chưa chải*** Các loại sợi tổng hợp khác[f] Sợi tái chế[f] Sợi tổng hợp phế liệu[f]	Sợi dệt phế liệu ***Sợi dệt polime*** Sợi polime Sản phẩm từ Cenllulose ***Chỉ tổng hợp khác[f]*** Chỉ sợi tổng hợp không liên tục Chỉ tái chế, chỉ 1 sợi	
Các dịch vụ			

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH		GIAO THÔNG VẬN TẢI	
	THIẾT BỊ ***Công cụ*** ***Bơm piston*** ***Bơm ly tâm*** Bơm gas Bơm, phụ tùng máy ép ***Các loại bơm ly tâm khác**** Các loại bơm chất lỏng khác ***Các thiết bị phun*** **PHỤ TÙNG** ***Phụ tùng quạt*** ***Vòng bi*** Van, vòi ***Gioăng đệm và các phụ tùng máy khác**** ***Trục, tay quay, ròng rọc***	**CÔNG CỤ** Dụng cụ quang học ***Thước đo, máy đo đếm*** Thiết bị đo đạc Thước đo, dụng cụ vẽ ***Thiết bị kiểm soát gas và chất lỏng*** Các thiết bị đo lường kiểm soát khác*	**ĐỘNG CƠ** Động cơ piston xe hơi Động cơ piston thủy Động cơ piston **XE MÁY** ***Xe xe hơi chuyên dụng*** Xe bus Xe lăn Xe tải* Tàu đường sắt khác ***Máy bay trên 15 tấn*** ***Máy kéo*** ***Xe vận tải khác không dẫy bằng cơ khí****	**PHỤ TÙNG XE HƠI** Lốp xe hơi Thùng vận tải bằng thép Thùng vận tải bằng kim loại khác* ***Thiết bị khởi động*** Thiết bị chiếu sáng xe hơi ***Rơ móc**** Sát xi xe hơi **THIẾT BỊ XÂY DỰNG** Máy xúc tự hành, máy đào Xe lu** **THIẾT BỊ BỐC XẾP VẬT LIỆU** Xe tải nâng Các thiết bị nâng hàng khác* Cần cẩu trên tàu
Máy móc	Máy bán hàng, cân và phụ tùng* Các máy móc khác cho các ngành chuyên dụng*	***Máy chế biến nhựa và cao su***	***Các công cụ cầm tay khác*** ***Máy tiện*** ***Máy đục*** ***Máy dập*** ***Các máy công cụ xử lý kim loại khác****	Các máy công cụ cắt kim loại ***Máy hàn gas*** Máy hàn điện ***Máy công cụ cầm tay có động cơ không điện*** Máy công cụ cơ điện
Đầu vào chuyên ngành	Lưỡi dao cho công cụ Lọc gas và chất lỏng Các sản phẩm từ khoáng sản khác*		***Các vật liệu cho cao su khác**** ***Ống cao su lưu hóa không đông*** ***Các sản phẩm cao su khác**** ***Sản phẩm cao su không đông*** ***Vật liệu ma sát***	Phụ tùng động cơ piston Phụ tùng xe hơi* ***Phụ tùng tàu hỏa*** Phụ tùng máy nâng* Phụ tùng xe tải nâng*
Các dịch vụ	**Thiết kế xây dựng***	Tái bảo hiểm*	Hàng không***	Dịch vụ cảng hàng không*** Dịch vụ cảng biển***

Hình 7-10: Tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Đức, 1985 (tiếp theo)

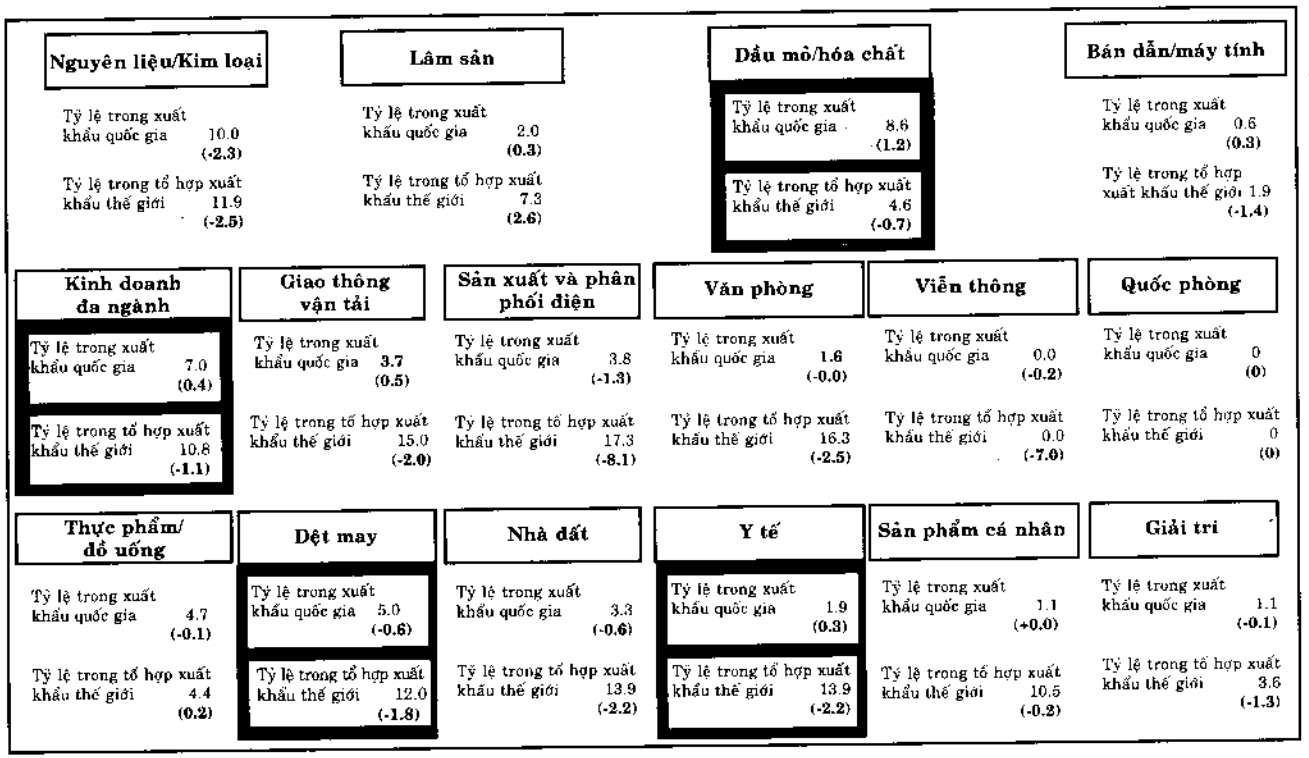
Hàng hóa thiết yếu	**SẢN PHẨM CÁ NHÂN**	**GIẢI TRÍ**	
	Thuốc lá°	Tivi màu	Thiết bị ghi âm
	Nước hoa°	***Máy chiếu phim, máy chiếu***	Đĩa ghi âm
	Khung kính	Đài, máy quay phim và phụ tùng**	***Máy nghe nhạc'***
	Đồng hồ và phụ tùng	Các thiết bị ảnh khác	
	Bút máy	Báo, tạp chí	
	Đầu bút, bút chì'	Bưu ảnh, sản phẩm in ấn'	
	Mỹ phẩm	Dụng cụ âm nhạc và phụ tùng'	
	Tác phẩm nghệ thuật quí'		
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành	Ống kính, lăng kính'	Vải nhạy sáng	
Các dịch vụ	Giáo dục phổ thông và đại học***		

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 10.6%, < 21.2%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 21.2%, < 42.4%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 42.4%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978.
' Phần còn lại theo tính toán.
'' Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn.

* Được thêm vào nhờ FDI.
** Được nâng cấp nhờ FDI.
*** Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước.

Hình 7-11: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Đức theo tổ hợp



Ghi chú: Các số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985. Xuất khẩu ở đây chỉ tính những ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh quốc tế, không tính toàn bộ các ngành công nghiệp.

■ Xác định những khu vực trong đó vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

Nền kinh tế Đức được tổ hợp rộng rãi, và số lượng các tổ hợp rất đáng kể. Tổ hợp thống trị nhất có lẽ là lĩnh vực hóa học, lĩnh vực mà các doanh nghiệp của Đức có vị trí tiên phong trong một loạt các sản phẩm hóa học và các sản phẩm có liên quan, bao gồm nhựa và các hóa chất chuyên dụng, cũng như những thiết bị và máy móc đi kèm như máy bơm, máy đo và kiểm soát chất lỏng, và cả dịch vụ như xây dựng và thiết kế những nhà máy hóa chất [45]. Nếu như lĩnh vực dầu hỏa và hóa chất được chia ra thành các ngành liên quan đến dầu hỏa và các ngành liên quan đến hóa chất thì các ngành công nghiệp của Đức chiếm 16% tổng xuất khẩu thế giới trong tổ hợp hóa chất, bỏ xa vị trí thứ hai là Mỹ và vị trí thứ ba là Anh (xem Hình 9-9). Tổ hợp quan trọng thứ hai là trong lĩnh vực kim loại, máy móc xử lý và có liên quan tới kim loại cùng với việc xây dựng những nhà máy luyện kim. Lĩnh vực có liên quan mật thiết là tổ hợp đặc biệt lớn mạnh của các phương tiện vận tải và máy móc, thiết bị có liên quan (23,7% xuất khẩu của Đức và 15% tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới). Tổ hợp thứ tư tập trung xung quanh ấn phẩm và thiết bị in ấn. Đức cũng có vị trí tổng thể đáng kể trong những sản phẩm có liên quan tới thực phẩm và dệt/may mặc, mặc dù sức mạnh thực sự của Đức trong cả hai trường hợp là trong máy móc và đầu vào chuyên dụng hơn là sản phẩm cuối cùng.

Một số mối liên hệ mạnh nhất giữa các tổ hợp được thể hiện bằng cách tô đậm trong Hình 7-11. Vị trí của Đức trong ngành hóa học có liên quan tới những vị trí lĩnh vực dược phẩm (chăm sóc sức khỏe) và thuốc nhuộm và sợi tổng hợp (dệt/may mặc) cũng như trong trường hợp của Thụy Sĩ. Bên cạnh đó, một số các sản phẩm công nghiệp kinh doanh đa ngành của Đức có liên quan tới sức mạnh của nước này trong lĩnh vực hóa học (máy bơm, van và máy lọc). Đức cũng có vị trí dẫn đầu bỏ xa các quốc gia khác trong ngành công nghiệp cơ khí máy móc xuyên suốt tất cả các tổ hợp. Tuy nhiên, vị trí của nước này về máy móc thường mạnh nhất trong những lĩnh vực mà vị trí của nó trong các ngành công nghiệp sản xuất sản phẩm cuối cùng cũng lớn mạnh.

Bên cạnh những tổ hợp lớn rộng lớn này, Đức cũng có lợi thế cạnh tranh trong sản phẩm liên quan tới quang học và đồ dùng trong nhà, bao gồm những phân đoạn nhất định của sản

45. Thị phần xuất khẩu ra thế giới của Đức trong lĩnh vực này được tiếp tục giữ vững do đầu tư nước ngoài trên phạm vi lớn.

phẩm gốm, sứ, thiết bị và phân đoạn thị trường của đồ nội thất và dụng cụ gia đình.

Đức không có lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các ngành dịch vụ, bán dẫn/máy tính, hầu hết sản phẩm điện tử hoặc sản phẩm dựa nhiều vào điện tử, hầu hết hàng tiêu dùng cuối trừ những hàng hóa có tỷ trọng cơ khí cao như bút vẽ cao cấp, gọng kính mắt, thiết bị viễn thông và sản phẩm quốc phòng.

Vị trí của Đức trong ngành thép, than đá, đóng tàu và may mặc đã giảm đi đáng kể trong vòng 2 thập kỷ gần đây (mặc dù đầu vào dệt may và máy móc gần đây đã có sự hồi sinh). Trong khi Đức đang phải chịu những thiệt hại lớn về vị trí trong một số ít các ngành công nghiệp, cần phải chú ý rằng đó là những ngành đòi hỏi nhiều nhân công. Hơn thế nữa, Đức đã đánh mất thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới ở hầu như tất cả các lĩnh vực kể từ năm 1978, bao gồm những thiệt hại đáng kể trong ngành máy móc mà tôi sẽ bàn sâu tới sau.

Chúng ta có thể bắt đầu hiểu về hình mẫu phát triển của lợi thế cạnh tranh quốc gia thông qua khảo sát những nhân tố quyết định trong "hình thoi" của nước Đức. Đức đã ở trong một hoàn cảnh tương đối thuận lợi để nâng cấp nền công nghiệp mặc dù có những xu hướng phát triển đáng lo ngại.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT Ở ĐỨC

Đức có tương đối ít nguồn tài nguyên thiên nhiên và hầu như không có nguồn tài nguyên nào còn giữ được lợi thế đáng kể trong cạnh tranh quốc tế trong những thập kỷ gần đây. Trữ lượng than đá và quặng sắt rất quan trọng đối với việc hình thành ngành công nghiệp thép. Các mỏ than cốc của Đức nằm trong số những mỏ tốt nhất trên thế giới và than cốc và những mặt hàng liên quan là một ngành công nghiệp của Đức có vị trí xuất khẩu đáng kể liên quan mật thiết tới nguyên liệu thô. Ngành hóa chất của Đức đã từng dùng than cốc làm nhiên liệu cho máy móc thiết bị, mặc dù ngành này đã đạt được vị trí dẫn đầu thế giới trong khi vẫn nhập khẩu than đá từ Anh.

Tuy nhiên, về tổng thể, những yếu tố sản xuất tự nhiên là một bất lợi chứ không phải lợi thế của Đức. Nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên không được dồi dào và đất có thể canh tác rất hạn hẹp so với nhu cầu trong nước. Chi phí năng lượng tương đối cao. Vùng phía bắc với lợi thế thiên phú nhất về tài nguyên

thiên nhiên lại trong tình trạng suy thoái kinh tế. Phần đất nay là Đông Đức chứa một số tài nguyên dồi dào nhất của Đức. Tuy nhiên, sự thiếu hụt những yếu tố sản xuất tự nhiên của Đức có lẽ đã hóa rủi thành may. Nó tạo ra sức ép dịch chuyển sang những ngành và phân đoạn công nghiệp với công nghệ tiên tiến hơn.

Mặc dù yếu về tài nguyên thiên nhiên, Đức lại có những lợi thế khác có tính quyết định đối với sự nâng cấp ngành công nghiệp. Một trong số đó là số lượng lớn lao động đòi lương cao nhưng được giáo dục tốt, có kỹ năng và rất tận tụy. Những công nhân Đức đặc biệt tự hào về công việc của họ, nhất là trong lĩnh vực sản xuất những hàng hóa chất lượng cao [46]. Nước Đức cũng có một số lượng lớn "công nhân cổ trắng" chất lượng cao, đặc biệt là trong lĩnh vực khoa học và công nghệ. Quốc gia này có nền tảng kiến thức khoa học và công nghệ sâu từ cuối thế kỷ 19 khi Đức là cái nôi của nền khoa học hiện đại. Cơ sở hạ tầng của nước này cũng phát triển và nhìn chung có chất lượng cao, mặc dù đó không phải là lợi thế thuyết phục ở bất kỳ ngành công nghiệp nào.

Cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất. Quan trọng hơn so với số lượng sẵn có các yếu tố sản xuất là chất lượng của các cơ chế tạo ra những yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên môn hóa tại Đức. Không có một quốc gia nào trong những quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu có thể sánh với Đức về khả năng nâng cấp các yếu tố sản xuất trong những lĩnh vực mà Đức từ lâu đã có vị trí vững chắc.

Cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất của Đức bắt đầu với hệ thống giáo dục công nghiêm khắc và chất lượng cao [47]. Sau đó là tới hệ thống trường đại học và Fachhochschulen. Fachhochschulen là các trường cao đẳng với định hướng thực hành nhiều hơn ở trường đại học và thời gian học tương đối ngắn hơn. Các trường cao đẳng kỹ thuật này rất được coi trọng và có chất lượng cao hàng đầu, không giống như ở Mỹ và Anh. Trong một số lĩnh vực, các trường cao đẳng kỹ thuật còn có danh tiếng hơn cả các trường đại học.

Giáo dục đại học và cao đẳng ở Đức thuộc trách nhiệm của Lander, hay chính quyền bang. Các trường này gắn bó với nhu

46. Người Đức không chỉ đơn giản là có một công việc, mà là một Beruf, một thuật ngữ có nghĩa gần giống như là một thiên hướng trong sự nghiệp.

47. Giáo dục công cộng phổ cập bắt đầu tại Đức. Những khoản đầu tư lớn của chính phủ nói chung và cho đào tạo kỹ thuật bắt đầu từ thế kỷ 19. Xem Landes (1969).

cầu của các ngành công nghiệp địa phương, không giống như ở trong những hệ thống giáo dục tập trung cao. Tại Đức, mỗi trường đại học và cao đẳng riêng biệt có xu hướng chuyên môn hóa vào những lĩnh vực có liên quan tới nhu cầu công nghiệp địa phương và phát triển năng lực mạnh mẽ trong những lĩnh vực này.

Các trường đại học của Đức nổi bật trong lĩnh vực khoa học, cơ khí và đào tạo nhiều tiến sĩ trong lĩnh vực khoa học và công nghệ. Số lượng tiến sĩ bình quân đầu người cao hơn nhiều so với Mỹ và tỷ lệ này đã và đang tăng lên trong khi ở Mỹ nó lại giảm đi. Vào nửa đầu của thế kỷ 20, Đức vượt lên so với tất cả các quốc gia khác về giáo dục công nghệ và khoa học. Trong khi một số trường đại học tốt nhất của Mỹ đã đuổi kịp hoặc thậm chí vượt qua Đức trong một số lĩnh vực công nghệ, điểm nổi bật đáng chú ý của Đức là tiêu chuẩn cao đồng đều mà hầu như tất cả các học viện đào tạo bậc cao của Đức đều có thể đáp ứng. Nghề nghiệp khoa học được trọng vọng ở Đức hơn rất nhiều so với ở Mỹ và Anh, đặc biệt là trong khoa học và công nghệ.

Giáo dục đại học ở Đức thiếu hiệu quả hơn trong lĩnh vực khoa học xã hội và quản lý. Ví dụ, giáo dục quản lý của Thụy Sĩ phát triển hơn nhiều và Thụy Sĩ có ba trong số những trường kinh doanh hàng đầu của châu Âu (hai trong số đó sẽ sớm sát nhập). Đức không có một trường nào. Chương trình học của Đức về khoa học xã hội và quản lý thường mang nặng tính lý thuyết và các công ty của Đức thường thuê người nước ngoài trong các lĩnh vực này. Điều này có thể góp phần tạo ra sự yếu kém của Đức trong các sản phẩm tiêu dùng và dịch vụ kinh doanh cần nhiều tới yếu tố marketing [48].

Một cơ chế tạo ra nhân tố sản xuất khác của Đức mà tầm quan trọng khó có thể đánh giá hết đó là hệ thống học nghề đặc biệt phát triển cao [49]. Hệ thống học nghề được tài trợ bởi các công ty và chính quyền bang; bao gồm hàng triệu sinh viên trong tất cả các ngành lớn của Đức. Học sinh tốt nghiệp trung học phổ thông tham gia vào chương trình này ở độ tuổi 16 và

48. Các phong trào sinh viên bắt đầu từ cuối những năm 1969 đã dẫn đến một tình trạng tắc nghẽn ngày càng tăng trong việc ra các quyết định trong phạm vi các trường đại học của Đức. Sau đó một số giáo sư hàng đầu đã rời các trường đại học của Đức để kiếm việc ở các quốc gia khác hoặc tham gia vào các lĩnh vực khác, một vấn đề rất đáng quan tâm.

49. Hệ thống này của Thụy Sĩ được bắt chước theo hệ thống của Đức.

theo học trong vòng 3 đến 4 năm. Một nửa tuần sẽ làm việc ở công ty để đào tạo thực tế, nửa tuần còn lại sẽ tham gia tại các lớp đào tạo nghề để học lý thuyết sâu hơn [50]. Các chương trình dạy nghề đem lại kỹ năng trong những lĩnh vực chuyên môn hóa cao; ví dụ như trong lĩnh vực quang học, học sinh có thể học để trở thành Feinoptiker (nhà sản xuất thiết bị quang học chính xác) hoặc Glaspresser (nhà sản xuất kính). Các công ty sản xuất thiết bị quang học của Đức có thể cung cấp các chương trình dạy nghề với 12 lĩnh vực kỹ thuật khác nhau và 5 lĩnh vực thương mại.

Kết quả là công nhân của Đức không chỉ được đào tạo tốt hơn trong các lĩnh vực chuyên sâu so với hầu hết các quốc gia khác mà còn có nền tảng lý thuyết tốt hơn để từ đó phát triển và nâng cao kỹ năng của họ. Điều này hỗ trợ cho khả năng sản xuất những hàng hóa với chất lượng ngày càng tốt hơn và tinh vi hơn. Chẳng hạn, CEO của Zeiss, công ty quang học hàng đầu của Đức, đã nói rằng Zeiss không thể chuyển sản xuất ra nước ngoài do thiếu nhân công có chuyên môn. Công nhân ở Đức được xem như kỹ thuật viên và được kính trọng. Một vài nghề có thể được cho là "công nhân cổ xanh" ở Mỹ lại có địa vị tốt ở Đức. Các công ty của Đức cũng cung cấp đào tạo mở rộng và liên tục trong công ty.

Thành phần cuối cùng trong việc tạo thành yếu tố sản xuất con người tại Đức là truyền thống "cha truyền con nối" trong công việc. Truyền thống này, giống với Ý nhất trong các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu, giúp truyền bá kinh nghiệm, kiến thức từ thế hệ này xuống thế hệ khác trong một gia đình và củng cố thêm cho quá trình đào tạo chính thức.

Cùng với cơ chế xuất sắc trong việc hình thành và nâng cao nguồn nhân lực trong lĩnh vực kỹ thuật và thực hành là cấu trúc tổng thể cho R&D trong thương mại có hiệu quả bậc nhất trong tất cả các quốc gia. Đức có truyền thống lâu đời về nghiên cứu với tầm cỡ thế giới, đặc biệt trong những ngành như hóa học, vật lý, kim loại và dược phẩm. Những đột phá trong những lĩnh vực quan trọng là mầm mống cho một loạt các ngành của Đức, nổi bật như lĩnh vực quang học và hóa học mặc dù không chỉ giới hạn trong những lĩnh vực này (ví dụ,

50. Gần đây, hệ thống này đã được sửa đổi để cho người học nghề học việc một vài tháng trong một công ty và sau đó là vài tháng tại trường học.

ống tia X và máy in hiện đại được phát minh ra ở Đức) [51]. Sự thống trị về khoa học và công nghệ trong nhiều lĩnh vực quan trọng đã đem lại cho các công ty của Đức những lợi thế của người đi đầu trong một loạt các ngành quan trọng. Nhờ vào sự cải tiến liên tục, các doanh nghiệp của Đức đã giữ vững được lợi thế trong nhiều ngành đó.

Viện nghiên cứu nổi tiếng thế giới Max Planck Gesellschaft là một nhóm các viện nghiên cứu được tài trợ bởi cả chính phủ và các ngành công nghiệp được thành lập vào khoảng đầu thế kỷ. Những viện này nghiên cứu nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặc dù có nguồn hỗ trợ đáng kể từ chính phủ, trên pháp lý đây là những viện độc lập và duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các ngành công nghiệp. Cũng quan trọng không kém là những viện nghiên cứu Fraunhofer, các trung tâm nghiên cứu với định hướng ứng dụng hơn. Các viện này tiến hành nghiên cứu theo hợp đồng với các ngành công nghiệp. Nếu họ nhận được hợp đồng từ các ngành công nghiệp, họ cũng sẽ nhận được hỗ trợ từ các quỹ công. Ngoài ra còn có một hệ thống các phòng thí nghiệm liên bang trong nhiều lĩnh vực. Các nhà nghiên cứu trẻ có thể chuyển từ những phòng thí nghiệm của các công ty đến làm việc trong các viện nghiên cứu của chính phủ hoặc tư nhân để nâng cao kỹ năng của mình.

Nghiên cứu trong trường đại học ở Đức rất quan trọng và phát triển mạnh. Các trường đại học của nước này được hỗ trợ bởi cả chính quyền bang và chính quyền liên bang và cả hai cấp chính quyền này đều có cam kết hỗ trợ nghiên cứu của trường đại học. Các ngành công nghiệp gắn liền với công nghệ và nhiều ngành khác từ lâu cũng đã có những cam kết giúp đỡ nghiên cứu trong trường đại học như vậy. Các công ty duy trì mối liên hệ gần gũi với các trường đại học. Ví dụ, toàn bộ nhân viên của BASF đều chú ý đến mối quan hệ với trường đại học, cho phép duy trì liên hệ liên tục với nhiều trường đại học và các viện nghiên cứu.

Các công ty và hiệp hội công nghiệp tài trợ cho nghiên cứu của các trường đại học và viện nghiên cứu chuyên môn. Các viện nghiên cứu liên quan tới in ấn được bàn tới ở Chương 6 là

51. Ngày nay, những đột phá như vậy hiếm gặp hơn. Những cải cách khá chậm rãi và ổn định, đây là một điểm yếu, một phần do Đức không phải là quốc gia đi đầu về số lượng các ngành kỹ thuật mới như chất bán dẫn, tin học và công nghệ sinh học.

một ví dụ, cũng giống như viện nghiên cứu thiết bị đóng gói tại trường Đại học Dortmund. Các trường đại học có chuyên môn sâu trong những lĩnh vực có liên kết chặt chẽ với nhu cầu của các ngành công nghiệp địa phương như: Stuttgart, Hannover và Braunschweig trong ngành xe hơi, Darmstadt và Karlsruhe trong ngành hóa học và Aachen và Berlin trong ngành chế tạo và công nghiệp.

Cuối cùng, bản thân các công ty cũng tích cực tham gia vào hoạt động nghiên cứu, phản ánh định hướng kỹ thuật mạnh mẽ của họ. Nghiên cứu của các công ty tăng từ 14,5 tỷ DM năm 1975 lên 36,5 tỷ DM năm 1985, nhanh hơn tốc độ của nghiên cứu trong trường học và và nghiên cứu do chính phủ tài trợ [52]. Kết quả của tất cả hoạt động này là chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển phi quân sự của Đức tăng từ 1,9% GNP năm 1970 lên 2,5% GNP năm 1985, so với mức tăng từ 1,7% lên 1,9% ở Mỹ [53]. Tổng chi cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của Đức, tính theo phần trăm GDP, cũng vượt qua Mỹ năm 1987 bất chấp chi tiêu quân sự khổng lồ của Mỹ.

Tuy nhiên, hoạt động nghiên cứu nhìn chung lớn mạnh của Đức vẫn không thể so sánh với Mỹ về khía cạnh phát minh trong các ngành công nghiệp mới và với Nhật Bản về tốc độ thương mại hóa nhanh chóng các sản phẩm mới. Đức là nước dẫn đầu không thể tranh cãi về cải tiến và nâng cấp công nghệ trong những lĩnh vực mà ngành công nghiệp của nước này đã được định hình nhưng lại có điểm yếu trong những lĩnh vực mới hơn như điện tử, công nghệ sinh học và vật liệu mới. Các công ty của Đức đã bị buộc phải thành lập các chi nhánh ở nước ngoài và liên kết với các công ty nước ngoài để có được những công nghệ mới này.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất. Thành công của Đức trong việc duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh đã được củng cố không chỉ nhờ tích cực tạo ra yếu tố sản xuất mà còn bởi áp lực từ những bất lợi về yếu tố sản xuất. Ngành công nghiệp hóa chất là một ví dụ rõ nét. Sự thiếu thốn hay không có những nguyên liệu thô trong nước đã kích thích những bước đột phá về nguyên liệu tổng hợp, bắt đầu từ khoảng đầu thế kỷ với thuốc nhuộm tổng hợp. "Hóa học còn hơn là thuộc địa" là một điệp

52. Những số liệu về giá trong quá khứ. Statistisches Bundesamt (1982, 1987).

53. Quỹ Khoa học Quốc gia (1986).

khúc quen thuộc ở Đức, phản ánh định hướng đổi mới để đảm bảo nguồn thay thế cho nguyên liệu thô tự nhiên. Hai cuộc chiến tranh thế giới chỉ càng làm tăng tốc thêm nỗ lực này khi mà sự khan hiếm trở nên phổ biến.

Thiếu lao động và chi phí lao động cao ở Đức, kết hợp với một luật lao động khó sa thải công nhân, từ lâu đã là yếu tố kích thích cải tiến. Chúng đã buộc các công ty Đức phải tự động hóa trước các công ty của Mỹ trong nhiều ngành công nghiệp, và đã dẫn tới năng suất lao động chế tạo cao nhất trên thế giới theo một vài chỉ tiêu đo lường. Chi phí lương cao cũng đã buộc các công ty của Đức phải chú trọng tới chất lượng để có thể bán với giá cao, cũng như chuyển sang một số phân đoạn công nghiệp tinh vi hơn. Việc phải nhập khẩu nhiều nguyên liệu thô đã buộc các công ty Đức chú trọng vào quá trình chế biến tinh vi.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU Ở ĐỨC

Thị trường nội địa của Đức khá lớn về quy mô, đứng thứ ba trên thế giới tự do về GDP. Nhu cầu nội địa đặc biệt lớn với một số hàng hóa công nghiệp. Tuy nhiên, sự bão hòa của thị trường trong nước, đặc biệt là trong nhiều ngành công nghiệp chuyên sâu mà các công ty của Đức tham gia cạnh tranh, đã thúc đẩy nỗ lực bán hàng ra nước ngoài. Không giống như Anh và Pháp, Đức không có thuộc địa để đảm bảo thị trường xuất khẩu. Các công ty của Đức đã luôn bị buộc phải bán cho những khách hàng nước ngoài khó tính và phải xây dựng lại vị thế của mình ở nước ngoài sau hai cuộc chiến tranh. Điều này đã mài giũa sức mạnh của Đức.

Khách hàng của Đức, cả hộ gia đình lẫn trong công nghiệp, đều rất khó tính. Chất lượng được coi trọng hàng đầu và không một khách hàng nào e dè việc phàn nàn nếu chất lượng không đảm bảo. Khách hàng tại Mỹ thường là những người đi đầu tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ mới nhưng lại không quá khó tính theo tiêu chuẩn quốc tế. Người tiêu dùng Đức có thể đi chậm hơn nhưng lại là một trong số những khách hàng khó tính nhất trên thế giới.

Ví dụ, người tiêu dùng trong hộ gia đình có xu hướng giữ hàng hóa lâu bền lâu hơn và bảo dưỡng chúng tốt hơn. Việc mua bán bằng thẻ tín dụng rất hiếm; người Đức thanh toán bằng tiền mặt và điều này dường như phản ánh mối quan tâm lớn

hơn tới độ bền và xu hướng mua hàng hóa chất lượng cao trong chuỗi sản phẩm. Tỷ lệ thẻ tín dụng trên dân số trên 18 tuổi ở Đức chỉ là 2% năm 1987, thấp nhất trong các nước lớn ở châu Âu [54]. Những kênh bán lẻ chuyên dụng bổ sung thêm áp lực từ những khách hàng cuối cùng khó tính buộc các công ty nâng cao chất lượng sản phẩm trong những ngành công nghiệp như công cụ thiết kế và đồ dùng dao kéo. Công nhân và các nhà quản lý trong ngành công nghiệp ở Đức được đào tạo tốt và có kỹ năng cao, và điều này khiến cho họ trở thành những khách hàng khó tính. Ví dụ, chương trình học nghề mở rộng dành cho thợ đúc nhựa đã làm cho những thợ đúc ở Đức trở thành những khách hàng khó tính đối với những máy móc thiết bị chế tạo nhựa.

Thị trường nội địa khó tính một phần được biểu thị thông qua tiêu chuẩn sản phẩm khắt khe DIN (Deutsche Industrie Norm). DIN vẫn luôn là một trong số những tiêu chuẩn khắt khe nhất trong tất cả các quốc gia (giữa những người Đức, sự khó tính và mức độ chi tiết là một trong những đề tài của nhiều câu chuyện cười). Đức cũng đã ban hành những tiêu chuẩn khắt khe về độ an toàn của sản phẩm. Một ví dụ là Maschinenschutzgesetz, một luật sớm ra đời và nghiêm khắc của Đức nhằm đề phòng tai nạn khi sử dụng máy móc. Những qui định về môi trường của Đức ngày nay cũng là một trong số những qui định nghiêm ngặt nhất trong một số lĩnh vực và chi tiêu cho bảo vệ môi trường của nước này cao hơn hẳn các quốc gia khác ở châu Âu. Quốc gia này cũng sớm đặt ra những tiêu chuẩn chất lượng và quy định về môi trường mà quốc gia khác đã học theo.

Do sự có mặt của những tổ hợp công nghiệp đẳng cấp thế giới, những khách hàng khó tính nhất và tinh vi nhất của Đức lại thường là chính các công ty khác của nước này. Điều này đúng đối với các thiết bị máy móc cũng như những đầu vào công nghiệp khác. Đức thành công lớn nhất trong những lĩnh vực có các khách hàng công nghiệp nội địa mạnh. Ví dụ, các công ty xe hơi là những khách hàng khó tính của máy móc xử lý nhựa và cao su, máy công cụ và thiết bị đo đạc. Các công ty của Đức cũng dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực thiết kế và xây dựng những tổ hợp nhà máy kim loại và hóa học, một trong số ít các ngành dịch vụ mà các công ty của Đức thành công trong phạm vi quốc tế.

54. Nhóm MAC (1988). Tín dụng tiêu dùng đang phát triển nhanh chóng ở Đức, một trong số nhiều biểu hiện của sự thay đổi thái độ của Đức mà tôi sẽ bàn tới sau này.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất mà các ngành công nghiệp khách hàng của Đức phải đối mặt như giá lao động cao hoặc bất lợi về tài nguyên tạo ra những áp lực có lợi cho việc nâng cấp các công ty cung cấp cho họ. Một ví dụ rõ ràng là trong lĩnh vực nông nghiệp nơi mà đất nông nghiệp đã trở nên khan hiếm và giá lao động đắt đỏ. Điều này tạo ra yêu cầu thiết yếu đối với năng suất cao và Đức có số lượng máy gặt đập liên hợp trên một hecta thu hoạch cao nhất trong cộng đồng chung châu Âu năm 1983. Ngành nông nghiệp của Đức cũng sớm quan tâm tới phân bón từ thế kỷ 19.

Trong lĩnh vực y tế, điều kiện nhu cầu của Đức có lẽ là tiến bộ nhất châu Âu. Chi tiêu của Đức cho lĩnh vực chăm sóc sức khỏe chiếm trên 10% GNP, gần bằng Mỹ và cao hơn đáng kể so với Nhật Bản. Chương trình bảo hiểm xã hội của nước này bao gồm hơn 90% dân số nhưng lại được điều hành thông qua nhiều công ty bảo hiểm tư nhân chứ không chỉ bởi chính phủ. Người Đức có quyền tự do lựa chọn bác sĩ và điều này đảm bảo tính cạnh tranh giữa các bác sĩ và các bệnh viện, điều khuyến khích sự đổi mới. Các công ty của Đức chiếm trên 10% tổng xuất khẩu thế giới trong những ngành liên quan tới chăm sóc sức khỏe.

Tuy nhiên, điều kiện nhu cầu của Đức lại bị hạn chế trong một số lĩnh vực. Ví dụ, người tiêu dùng Đức dường như ít bị thuyết phục bởi hoạt động marketing hình ảnh và nhu cầu phát triển chậm trong lĩnh vực dịch vụ kinh doanh và dịch vụ khách hàng. Hệ thống pháp luật lỗi thời hạn chế giờ mở cửa hàng. Đức cũng có mức độ kiểm soát và tỉ lệ sở hữu nhà nước cao trong một số lĩnh vực như viễn thông, giao thông vận tải, năng lượng điện và một số lĩnh vực khác, hạn chế sự phát triển của những ngành công nghiệp tiến bộ mới trong các lĩnh vực này và làm giảm sự khó tính khi mua hàng của họ. Cuối cùng, việc mua hàng của chính phủ không phải bao giờ cũng tạo ra cạnh tranh và áp lực đối với các công ty trong việc sản xuất ra các sản phẩm có khả năng cạnh tranh quốc tế.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Như Hình 7-10 đã làm rõ, nền kinh tế Đức được tổ hợp rộng rãi. Nước này không chỉ có khả năng cạnh tranh trong ngành hóa chất và nhựa mà còn trong nhiều lĩnh vực liên quan như máy bơm, thiết bị đo và kiểm soát chất lỏng, máy móc sản xuất

nhựa, thiết bị điều khiển quá trình, máy thay đổi nhiệt độ. Các tổ hợp ở Đức thường tập trung về địa lý, mặc dù không mạnh mẽ như ở Ý. Ví dụ như ngành sản xuất công cụ ở Remscheid; thiết bị cho thợ khóa ở Verbert, sản phẩm y tế ở Tuttlingen và thiết bị quang học ở Wetzlar (xem Hình 4-7).

Một số tổ hợp ở Đức đã được phát triển như hệ quả của ngành khác như trong trường hợp của Thụy Sĩ. Một ngành công nghiệp cung cấp sản phẩm mạnh sẽ sản sinh ra ngành công nghiệp tiêu thụ sản phẩm. Ví dụ, nhiều ngành công nghiệp chế tạo kim loại đã ra đời từ vị trí lịch sử của Đức trong ngành thép và sắt. Tuy nhiên, thường thì nhà cung cấp và nhà tiêu thụ cùng lớn mạnh song song với nhau và củng cố lẫn nhau. Trong nhiều ngành công nghiệp mà Đức đã đi tiên phong như sản phẩm quang học và thiết bị sử dụng tia X, các ngành cung cấp sản phẩm cũng đã được tạo ra từ con số không.

Người mua và người cung cấp ở Đức làm việc rất gần gũi với nhau do định hướng kỹ thuật của các công ty Đức. Điều này hướng cả người mua lẫn nhà cung cấp tới việc cộng tác một cách tự nhiên trong sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm sẵn có. Sự gần gũi về mặt địa lý với nhà cung cấp cũng rất phổ biến và củng cố mối quan hệ công việc.

Các ngành công nghiệp thành công của Đức cũng nổi lên từ những ngành có liên quan. Mức độ rộng lớn của vị trí trong ngành cơ khí và hóa học là một ví dụ. Các công ty của Đức có xu hướng đa dạng hóa sang các ngành có liên quan mật thiết, thường thông qua phát triển nội bộ. Hầu hết thường dựa trên mối liên hệ về công nghệ. Sự đa dang hóa rộng (ví dụ như ở công ty Daimler-Benz) vẫn là ngoại lệ tại Đức.

Một lĩnh vực mà nước Đức yếu kém nghiêm trọng về các ngành có liên quan và hỗ trợ lẫn nhau là lĩnh vực hàng tiêu dùng. Sự thiếu vắng từ lâu của quảng cáo trên TV và đài phát thanh (các kênh truyền hình chính chỉ có thể phát quảng cáo 25 phút một ngày với tất cả các quảng cáo gói gọn lại với nhau và không chiếu vào ngày chủ nhật) đi đôi với định hướng kỹ thuật của hầu hết các nhà quản lý người Đức khiến cho kỹ năng marketing hình ảnh kém phát triển. Các phương tiện quảng cáo truyền thông mới, chuyên dụng và nhiều dạng kênh phân phối mới không được phát triển. Hiếm có công ty nào của Đức thành công trong một ngành mà hình ảnh nhãn hiệu vô hình và quan hệ công chúng đóng vai trò quan trọng trong thành công cạnh

tranh. Điều này đối lập hoàn toàn với trường hợp ở Mỹ, Ý hoặc thậm chí cả Nhật Bản.

Điểm yếu kém của Đức trong ngành điện tử và máy tính cũng đã bỏ ngỏ các ngành có liên quan cho các công ty nước ngoài cạnh tranh. Ví dụ, trong lĩnh vực máy móc làm việc với nhựa và cao su, các công ty của Nhật đã đạt được vị trí trên thị trường khi mà công nghệ robot trở nên quan trọng hơn. Trong thiết bị sử dụng tia X, các công ty của Đức vẫn duy trì được vị thế mạnh tuy nhiên chưa bao giờ trở thành đại diện trong lĩnh vực thiết bị chẩn đoán siêu âm dựa trên điện tử, nơi các công ty Nhật Bản và Mỹ nắm vị trí chủ chốt.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Trong khi có sự hòa trộn giữa các công ty nhỏ và lớn, thành công quốc tế của Đức được xây dựng, ở mức độ đáng ngạc nhiên, trên các công ty vừa và nhỏ, điều những người nghiên cứu nền kinh tế Đức thường cảm thấy khó hiểu [55]. Tính kỷ luật và trật tự của người Đức thể hiện rõ ràng qua phương thức quản lý các công ty. Cấu trúc các công ty thường có xu hướng theo tôn ti trật tự, được kiểm soát bởi nam giới, một đặc trưng thường được gán cho các gia đình Đức. Thường có sự can thiệp sâu của người chủ công ty vào tất cả các mặt hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là trong những lĩnh vực công nghệ và có mối quan hệ gần gũi, lâu dài với nhân viên.

Các công ty của Đức đặc biệt xuất sắc trong những quá trình sản xuất phức tạp như đòi hỏi trong ngành tổng hợp hóa chất và chế tạo những máy móc tinh vi. Đức đã thành công trong vô vàn sản phẩm hóa chất và có liên quan tới cơ khí, những ngành có sản phẩm, quá trình và yêu cầu dịch vụ phức tạp hoặc những ngành đòi hỏi tính chính xác cao. Việc bán hàng chủ yếu dựa vào kỹ thuật chứ không phải dựa vào quảng cáo hay giá trị vô hình.

Khách hàng trong nhiều ngành công nghiệp thành công của Đức rất bảo thủ và thận trọng với sản phẩm mới. Yêu cầu dịch vụ phức tạp đi đôi với lòng trung thành của khách hàng đã dẫn tới những lợi thế của người đi đầu cho các công ty của Đức. Tuy nhiên, những đặc trưng như vậy cũng có nghĩa là các công ty của nước này hiếm khi thành công trong những ngành công nghiệp

55. Trong các quốc gia mà chúng ta đã nghiên cứu, Đức giống với Ý nhất xét về sự quan trọng của các doanh nghiệp gia đình.

với vòng đời sản phẩm ngắn (ít hơn 3 đến 5 năm) hoặc cần tích cực marketing.

Lao động của Đức được tổ chức tốt. Trong quá khứ, những mối quan hệ quản lý lao động đã không làm cản trở cải tiến về năng suất cũng như đổi mới. Công đoàn của Đức có lập trường thực dụng. Số lượng tranh chấp về giữa nhà quản lý và lao động khá thấp.

Tuy nhiên, mối quan hệ quản lý - lao động đang trải qua những chuyển biến cơ bản. Công đoàn của Đức đang ngày càng trở thành một lực lượng bảo thủ và chống lại thay đổi. Vấn đề không chỉ ở mức lương cao và tuần làm việc ngắn lại mà còn ở việc cấm làm việc vào ngày nghỉ và những luật lệ khác làm giảm năng suất và hạn chế sự điều chỉnh. Vai trò của công đoàn đang thoái hóa dần, trở thành đối thủ của các nhà quản lý. Sự dịch chuyển dường như được nảy sinh từ những người lãnh đạo công đoàn hơn là người công nhân bình thường này đã ảnh hưởng xấu tới khả năng cải tiến liên tục của các công ty của Đức.

Chủ nghĩa thực dụng đã trở thành đặc trưng của bộ máy quản lý của Đức. Hầu hết các công ty của Đức đều được điều hành bởi ban quản trị có nền tảng về khoa học hoặc kỹ thuật, và những vị trí về kỹ thuật thường được trả lương cao nhất trong công ty. Định hướng kỹ thuật của hầu hết các công ty của Đức được phản ảnh thông qua mong muốn bền bỉ về tính hoàn hảo kỹ thuật cũng như mức độ quan tâm cao tới chất lượng. Có được những sản phẩm vận hành tốt nhất thế giới đã trở thành niềm tự hào và niềm kiêu hãnh (và đồng thời cũng là nhu cầu tất yếu do mức lương và giá cả nguyên liệu cao). Các công ty của Đức có xu hướng làm việc gần gũi với khách hàng của họ để đạt được chuẩn mực đó, đặc biệt trong trường hợp ngành máy móc thiết bị.

Định hướng này đã khiến cho các công ty của Đức hầu như không thể tránh được việc cạnh tranh dựa trên tính khác biệt chứ không phải giá cả. Họ liên tục nâng cấp sản phẩm và hầu như lúc nào cũng hướng tới những phân đoạn sản phẩm cao cấp như trong các sản phẩm đồ dùng dao dĩa, xe hơi và máy in. Đức không tập trung vào thị phần tổng thể như Thụy Sĩ và Nhật Bản mà tập trung nhiều hơn vào việc làm chủ và chiếm lĩnh những phân đoạn thị trường tinh vi và kiếm được lợi nhuận cao. Các công ty của Đức thường tập trung lớn vào một hoặc hai ngành công nghiệp trọng tâm trong đó họ có dòng sản phẩm

rộng và thường có kinh nghiệm kỹ thuật lâu đời. Sự đa dạng hóa sang các ngành không có liên quan rất hiếm gặp.

Hầu hết các công ty của Đức có định hướng quốc tế hóa mạnh. Trong rất nhiều ngành công nghiệp chuyên sâu như máy móc đóng gói, việc bán hàng toàn cầu là cần thiết để có doanh số lớn. Các công ty đã có lịch sử tìm cách xuất khẩu từ sớm. Xu hướng cạnh tranh trong những phân đoạn và sản phẩm tinh vi hơn là cạnh tranh về doanh số cao kích thích hơn nữa tầm nhìn quốc tế để gặt hái được lợi thế kinh tế nhờ quy mô.

Trong khi Đức có tỷ lệ xuất khẩu đặc biệt cao, các công ty của nước này không ngần ngại đầu tư ra nước ngoài khi cần thiết vì lý do thâm nhập thị trường hoặc chi phí. Đầu tư nước ngoài của ngành công nghiệp Đức đã tăng lên đáng kể từ cuối những năm 1970. Ví dụ, năm 1985, 22,9% sản lượng xe hơi và 32,7% máy kéo của Đức được sản xuất ở nước ngoài [56]. Công đoàn Đức cũng như chính phủ từ trước tới giờ chưa từng ngăn cản đầu tư ra nước ngoài.

Uy tín quốc gia của Đức nằm trong ngành công nghiệp, đặc biệt là máy móc và công cụ tinh vi, lĩnh vực liên quan tới xe hơi và hóa học. Những cá nhân xuất sắc tham gia vào ngành công nghiệp và rất nhiều tài năng tốt nhất gia nhập vào lĩnh vực kỹ thuật. Lĩnh vực học tập phổ biến nhất của các sinh viên nam đại học ở Đức là Maschinenbau, tức kỹ sư cơ khí [57]. Danh tiếng trong lĩnh vực khoa học và công nghệ của Đức đã có từ hàng thế kỷ trước. Những trường đào tạo sau đại học đầu tiên và những luận án tiến sĩ đòi hỏi nghiên cứu mới là ý tưởng của người Đức (các trường đại học Mỹ, chẳng hạn, ứng dụng mô hình của Đức vào năm 1861, bắt đầu từ trường Yale).

Công nhân và nhà quản lý người Đức cam kết chặt chẽ và lâu dài với ngành của họ, được đào tạo tổng quát về lĩnh vực mà họ lựa chọn. Ý nghĩ rời bỏ công việc là rất hiếm. Cả công nhân và nhà quản lý đều có định hướng kỹ thuật và tham gia chặt chẽ cả tới sản phẩm lẫn quá trình sản xuất. Sự cam kết của công nhân và người quản lý trong một lĩnh vực cụ thể và xu hướng tìm ra giải pháp cho vấn đề (thường là giải pháp kỹ thuật) hơn là bỏ qua nó, được phản ánh thông qua sự sẵn lòng

56. Được tính bằng các đơn vị. Verband der Automobilindustrie (1986).

57. Điện tử, khoa học máy tính, vật lý và hóa học cũng nằm ở những vị trí cao trong danh sách này. Một điều rất thú vị là kinh tế học lại nằm rất sâu phía dưới danh sách, lĩnh vực chuyên môn của ít hơn 2% sinh viên đại học của Đức.

tái đầu tư liên tục trong lĩnh vực kinh doanh. Sở hữu gia đình và tư nhân rộng rãi trong các công ty cũng là một nhân tố đóng góp. Những yếu tố này khiến cho các công ty của Đức thành công khác thường trong những ngành công nghiệp và những phân đoạn cần có đào tạo sâu và công nhân chuyên môn hóa có tay nghề cao. Bản chất mục tiêu cá nhân của người Đức ít phù hợp để thành công trong những ngành công nghiệp cần có tinh thần kinh doanh và dám chịu rủi ro.

Sự cam kết lâu dài đối với ngành kinh doanh được củng cố bởi đặc trưng của thị trường vốn ở Đức. Một phần lớn cổ phiếu của công ty được sở hữu bởi các ngân hàng và nhà đầu tư dài hạn khác, những người nắm vai trò nổi bật trong hội đồng quản trị. Thu nhập từ những khoản đầu tư dài hạn không phải đóng thuế. Các công ty Đức không lo lắng tới doanh thu hàng quý mà quan tâm tới những hành động nhằm duy trì vị trí lâu dài, ngược lại so với ở Mỹ. Tại Đức, thậm chí không có yêu cầu bắt buộc nào về việc phát hành báo cáo tài chính tạm thời (theo quý hay nửa năm).

Tuy nhiên, những dấu hiệu đáng lưu ý đã bắt đầu xuất hiện, cho thấy rằng những mục tiêu đã chuyển hướng. Trong quản lý, xu thế hướng tới quyết định theo nhóm đã làm giảm tính năng động trong một số công ty. Ngày càng nhiều nhà quản lý tài chính đang tiến lên vị trí lãnh đạo cao nhất (ví dụ bao gồm những công ty như Daimler-Benz, Volkswagen, Veba và Hoechst) và định hướng tài chính bắt đầu xâm nhập vào ban lãnh đạo, làm chuyển hướng quyết định đầu tư khỏi những tiêu chuẩn về kỹ thuật và những cam kết nhằm bảo vệ vai trò lãnh đạo về kỹ thuật trong ngành công nghiệp. Các công ty lớn phát hành báo cáo thường niên kịp thời hơn và nhiều công ty bắt đầu có báo cáo tài chính tạm thời. Mua lại công ty và đa dạng hóa sang những ngành không liên quan đang tăng lên. Một đề xuất thay đổi luật thuế đánh thuế thu nhập từ những khoản đầu tư dài hạn đe dọa rút ngắn kỳ hạn đầu tư cũng như đẩy mạnh làn sóng sáp nhập.

Cạnh tranh trong nước mạnh mẽ lan rộng trong những ngành công nghiệp mà Đức có lợi thế cạnh tranh quốc gia. Xe hơi, hóa chất, sản phẩm quang học, bút viết và nhiều ngành công nghiệp khác đều có ít nhất 3 đến 4 đối thủ cạnh tranh Đức. Các đối thủ ở Đức tích cực cạnh tranh không chỉ về doanh thu mà quan trọng không kém là về danh tiếng, về vị trí đứng

đầu về khoa học và công nghệ và về khả năng tuyển dụng được những người giỏi nhất [58]. Cạnh tranh trong nước ở Đức thường không tập trung vào giá cả mà vào công nghệ, chức năng vận hành của sản phẩm và dịch vụ. Cạnh tranh về kỹ thuật, xuất phát từ định hướng và mục tiêu của những nhà lãnh đạo, đã thúc đẩy đổi mới kể cả khi có ít đối thủ cạnh tranh. Mức độ bảo hộ nhập khẩu ở Đức cũng rất thấp so với tiêu chuẩn quốc tế.

Tuy nhiên, cạnh tranh cũng là một lãnh vực khác có những mối lo ngại. Một loạt các ngành công nghiệp của Đức có xuất hiện hợp nhất và xu hướng cộng tác ngày càng chặt chẽ, một vài trường hợp đã diễn ra từ những năm giữa hai cuộc chiến tranh. Sát nhập và liên minh giữa các công ty hàng đầu, đôi khi được biện minh là để chuẩn bị cho một thị trường châu Âu thống nhất, ngày càng sinh sôi nảy nở (1.159 cuộc sát nhập được ghi nhận năm 1988, tăng 63% so với năm 1985). Hầu như không có cuộc sát nhập nào bị cấm do luật chống độc quyền. Mối đe dọa đối với lợi thế cạnh tranh của Đức có thể thấy rõ [59]. Một vấn đề đáng quan tâm khác là sự gia nhập của Đức vào các liên minh, liên kết những đối thủ hàng đầu ở nhiều quốc gia châu Âu. Nhìn chung, những dấu hiệu nguy hiểm lại xuất hiện trong lĩnh vực cạnh tranh trong nước như đã xảy ra vài lần trước đó ở Đức [60].

Bên cạnh đó, sở hữu chính phủ ở Đức là khá đáng kể so với ở Mỹ, bao gồm các ngành từ viễn thông, dịch vụ công cộng, vận tải hàng không và đường sắt và nhiều ngành công nghiệp quan trọng khác. Như đã bàn tới trước đây, không đáng ngạc nhiên vị trí của Đức trong các ngành công nghiệp cung ứng cho những lĩnh vực này khá yếu.

Một lĩnh vực yếu kém từ lâu của Đức trong giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 là tạo lập doanh nghiệp mới. Quan điểm cá nhân tự lập có ý nghĩa tiêu cực ở Đức. Thất bại là một điều xấu hổ lớn trong xã hội. Tư tưởng sợ rủi ro cao và không

58. Một thực tập sinh tại một doanh nghiệp hiếm khi tham gia vào doanh nghiệp khác. Hầu hết người lao động rất trung thành với công ty của họ.

59. Monopolkommission (1988), Frankfurter Allgemeine Zeitung, ngày 14 tháng 6 năm 1989, trang 17.

60. Đã có một vài nỗ lực trong chính phủ Đức để siết chặt việc thi hành luật chống độc quyền (xem Adams và Brock [1981]), nhưng lại nới lỏng cho các công ty liên doanh vẫn còn tồn tại. Các cartel được cho phép dưới các điều kiện nhất định và bộ trưởng kinh tế liên bang có thể gạt sang một bên một lệnh cấm sát nhập cơ quan cartel mà không gặp phải sự phản đối nào của tòa án. Sự bỏ qua của bộ trưởng được áp dụng trong liên doanh Daimler-Benz-MBB.

sẵn sàng đánh cược tất cả vào một cuộc phiêu lưu mới, có thể là một di sản của hai cuộc chiến tranh. Thị trường vốn mạo hiểm cũng kém phát triển. Luật bảo vệ nhà đầu tư hạn chế các tổ chức đầu tư vào những công ty mới. Luật lao động hạn chế cắt giảm nhân công, đặt ra mức lương tối thiểu chung và không được miễn trừ với các công ty nhỏ như ở Ý cũng có xu hướng ngăn cản việc hình thành những công ty mới. Tương tự như vậy là số lượng tương đối ít ỏi những công nghệ mới thực sự cách mạng. Có rất ít nhà nghiên cứu từ các trường đại học của Đức mở công ty, một phần là do phần lớn các trường này là trường công, nơi giảng viên các khoa và nhân viên là công chức nhà nước; một phần là do các giáo sư bị hạn chế khắt khe không tham gia những hoạt động bên ngoài và một phần cũng là vì uy tín chỉ nằm ở những công ty lớn đã có.

Khả năng thành lập các doanh nghiệp mới có vai trò trung tâm trong việc nâng cấp hơn nữa nền kinh tế Đức. Không có đủ công việc mới để đương đầu với tình trạng tăng dân số và cơ cấu lại, thất nghiệp nổi lên như một điểm yếu của nền kinh tế. Có một vài dấu hiệu tiến bộ, bao gồm một quỹ đầu tư mạo hiểm mới, một vài công ty mới cổ phần hóa và việc hình thành một số trung tâm mới để khuyến khích các công ty công nghệ cao đặt xung quanh những trường đại học. Tuy nhiên, tốc độ thành lập các doanh nghiệp mới còn rất hạn chế và nhiều trở ngại còn tồn tại.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ Đức ít tham gia vào chính sách công nghiệp so với hầu hết quốc gia châu Âu và châu Á khác. Ví dụ, không có bộ ngoại thương tại Đức, và người Đức cho rằng ngoại thương chủ yếu là vai trò của các doanh nghiệp chứ không phải của chính phủ. Đức nằm trong số các thị trường mở cửa nhất thế giới, và các loại thuế quan từ lâu đã khá thấp. Ngành công nghiệp Đức phải đối mặt với sự cạnh tranh ở nước ngoài và được củng cố sức mạnh trong quá trình này. Trợ cấp xuất khẩu được thực hiện trên cơ sở thương mại, không phải thông qua một cơ quan chính phủ được trợ cấp. Tài trợ trực tiếp của chính phủ cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển hợp tác là khá hạn chế và đang giảm đi.

Vai trò chủ yếu của chính phủ Đức, cả Liên bang và Lander,

nằm trong việc tạo ra yếu tố sản xuất, đặc biệt trong giáo dục và trong khoa học và công nghệ. Hàng loạt cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất miêu tả ở phần trên được chính phủ tài trợ rất lớn. Mặc dù vay, điều rất thú vị là quyền quản lý trực tiếp của chính phủ không được sử dụng trong nhiều trường hợp; ngay cả các học viện kỹ thuật được chính phủ tài trợ cũng có một mức độ độc lập nhất định .

Các qui định ở Đức có khuynh hướng khắt khe và nói chung gây áp lực đổi mới chứ không phải là kìm hãm nó. Các tiêu chuẩn môi trường Đức cũng rất nghiêm ngặt và đứng đầu thế giới trong một số lĩnh vực, khuyến khích sự đổi mới trong các ngành chịu ảnh hưởng. Nhưng pháp luật Đức đã đóng băng sự đổi mới trong các khu vực khác. Một ví dụ đáng quan tâm là trong các dịch vụ, nơi những hạn chế rối rắm, các yêu cầu cấp phép và các tiêu chuẩn đã góp thêm phần ngăn cản sự phát triển của gần như mọi doanh nghiệp dịch vụ Đức có sức mạnh để cạnh tranh trên phạm vi quốc tế.

Mặc dù nói chung có vai trò xây dựng, chính phủ Đức cũng có một khuynh hướng bảo thủ dai dẳng trong việc trợ cấp cho các khu vực yếu kém như thép và đóng tàu một cách không hiệu quả ngoài mục đích trì hoãn sự điều chỉnh. Quá trình phi điều tiết hóa ở Đức tụt hậu xa so với nhiều quốc gia khác, hạn chế sự tiến bộ của các ngành thuộc phạm vi điều chỉnh. Mức độ sở hữu của nhà nước tại Đức tương đối cao; tư nhân hóa và việc mở cửa các ngành hướng tới cạnh tranh cũng đã tụt lại phía sau. Hơn nữa, cam kết hướng tới cạnh tranh dường như ngày càng dè dặt. Cuối cùng, những thay đổi về thuế mà tôi miêu tả trước đây đặt ra những mối lo ngại sâu sắc về các mục tiêu của doanh nghiệp cũng như khả năng thành lập doanh nghiệp mới trong dài hạn.

VAI TRÒ CỦA CÁC SỰ KIỆN

Hai cuộc chiến tranh thế giới có tác động lớn lên nền kinh tế Đức. Chúng có những ảnh hưởng lớn và mang tính tiêu cực rõ ràng xét về mặt mất thị trường, mất lãnh thổ, mất nguồn lực con người, mất công nghệ, mất động lực và mất đi sự tín nhiệm của khách hàng. Đức cũng mất đi nhiều khối óc có đẳng cấp thế giới, những người đã rời bỏ quê hương trong giai đoạn thống trị của Hitler.

Còn theo một cách bi thảm và châm biếm, giống như được

nhìn nhận bởi nhiều người khác, hai cuộc chiến tranh dường như cũng có nhiều ảnh hưởng tích cực hơn những khía cạnh tiêu cực, quyết định sự thành công của Đức trong cạnh tranh công nghiệp thời kỳ hậu chiến. Những thách thức quốc gia được tạo ra bởi cả 2 cuộc chiến đã tạo ra tiến bộ công nghệ xuất sắc về các vật liệu tổng hợp và về các lĩnh vực khác. Sau chiến tranh, việc khôi phục lại sau thất bại là một động lực quan trọng lớn lao cho sự thành công của ngành công nghiệp, đối với một dân số có giáo dục và có lòng tự hào. Thách thức trong việc tái thiết lập vị trí trên thị trường nước ngoài tạo ra áp lực mạnh mẽ để sản xuất các sản phẩm thật sự tốt hơn. Việc mất đi các nguồn tài nguyên thiên nhiên nâng tầm quan trọng của cạnh tranh dựa trên nền tri thức.

Chiến tranh Thế giới thứ 2 đã khiến các cartel tan rã và giải phóng cạnh tranh trong nước. Việc đặt ra các luật chống độc quyền nghiêm khắc, với sự giúp đỡ của người Mỹ, là một trong những phần thưởng lớn nhất có thể có từ viễn cảnh của nền kinh tế. Việc mất đi các bằng sáng chế, sự tàn phá các phương tiện sản xuất, việc máy móc sản xuất bị trục xuất đến các quốc gia giành chiến thắng, đã tạo cho các doanh nghiệp Đức hoàn cảnh bắt buộc, thực ra là một cơ hội hiếm thấy, để bắt đầu cải tiến các công nghệ lạc hậu, sáng tạo ra các công nghệ mới và xây dựng những phương tiện hiện đại. Cuối cùng, sự cạnh tranh mới giữa Đông Đức và Tây Đức có lẽ đã tạo ra một tác nhân kích thích để chứng minh rằng hệ thống Tây Đức là ưu việt hơn.

VIỄN CẢNH CỦA ĐỨC

Đức đã có những lợi thế đặc biệt trong tất các các nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia, bao trùm lên rất nhiều ngành dựa trên năng lực kỹ thuật như hóa học, cơ khí và vật lý. Nền kinh tế được xây dựng dựa trên những lợi thế người đi đầu, hầu hết bắt nguồn từ lĩnh vực khoa học và công nghệ. Nhiều vị trí có sức cạnh tranh của Đức được hình thành vào đầu thế kỷ này. Điều đặc biệt đáng chú ý về Đức là khả năng duy trì các vị trí trong những lĩnh vực này qua những giai đoạn rất dài.

Sức mạnh đặc trưng của nền kinh tế Đức là khả năng nâng cấp lợi thế bằng cách nâng cao chất lượng các nguồn nhân lực và nguồn lực kỹ thuật và cải tiến sản phẩm và công nghệ chế biến. Để thực hiện điều này, các doanh nghiệp Đức đã tiến vào những

phân đoạn ngày càng tinh vi hơn. Sự củng cố lẫn nhau của "hình thoi" đã cho phép các doanh nghiệp Đức duy trì được những vị trí này cũng như mở rộng các tổ hợp đến phạm vi rộng lớn các ngành công nghiệp có liên quan. Giống như Thụy Sĩ, những thập kỷ phát triển thịnh vượng đang tạo ra những mặt trái.

Đức đã đạt được vị thế công nghiệp hàng đầu vào đầu thế kỷ này. Những lợi thế sâu và mang tính hệ thống mà nó có từ lâu đã cho phép Đức hồi phục sau hai cuộc chiến tranh tàn phá. Các cuộc chiến tranh có thể đã tạo ra những sự sụp đổ, các giai đoạn khó khăn và tạo những áp lực từ lâu đã duy trì lợi thế của Đức. Không có chúng, Đức đã có thể mất đi động cơ phát triển từ hàng thập kỷ trước. Sức mạnh của Đức sau Chiến tranh thế giới thứ nhất yếu hơn rất nhiều sau Chiến tranh Thế giới thứ 2; có thể phản ánh khuynh hướng hình thành các cartel và độc quyền lớn hơn trong giai đoạn này [61].

Yếu kém chủ yếu mang tính lịch sử trong nền kinh tế Đức là việc nó không thể tạo dựng vị trí trong các ngành mới. Đức không thể thay thế những việc làm mất đi trong một số ngành yếu kém, hoặc những việc làm mất đi không tránh khỏi trong quá trình nâng cấp các ngành công nghiệp thành công. Gần đây hơn, sự giảm sút khả năng tạo ra những đột phá mang tính nền tảng trong các lĩnh vực khoa học mới, sự gia tăng tính chiến đấu của công đoàn, khuynh hướng hợp nhất và giảm cạnh tranh nội địa, sự dịch chuyển các mục tiêu quản lý và đầu tư và những hạn chế về mặt cầu đặt ra những vấn đề cho tương lai.

Những vấn đề này được phản ánh trong số liệu tôi trình bày trước đây trong Bảng 7-1. Tốc độ tăng năng suất của Đức cũng như là tỷ lệ đầu tư tài sản cố định ròng đã giảm đi trông thấy. Tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người cũng đang tụt hậu. Hình mẫu về thị phần giành được và mất đi giữa năm 1978 và 1985 cũng có vấn đề. Hình 7-12 cho thấy Đức có nhiều ngành đã mất đi 15% hoặc hơn thị phần xuất khẩu thế giới hơn số ngành đã giành thêm được thị phần. Số ngành mất thị phần cũng vượt xa những số ngành giành thêm được trong các tổ hợp quan trọng như vận tải, hóa chất, sản xuất và phân phối năng lượng, văn phòng, và chất bán dẫn/máy tính, mặc dù sự mất mát thị phần ròng xuất hiện trong tất cả các khu vực trừ thực phẩm và đồ uống và khu vực quốc phòng. Trong khi một số mất mát thị

61. Xem Maddison (1987).

phần xuất khẩu là kết quả của hoạt động đầu tư nước ngoài, sự tiến vào các phân đoạn tiên tiến, hoặc những mất mát có thể dự đoán trước được trong các ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất, con số tuyệt đối các ngành mất thị phần và thực tế là nhiều ngành trong đó sản xuất ra những sản phẩm tinh vi như nhạc cụ, cơ cấu chuyển mạch và máy tính đặt ra những mối lo ngại không thể coi thường về khả năng nâng cấp.

Những vấn đề này được phản ánh trong số liệu tôi biểu diễn trước đây trong Bảng 7-1. Sự gia tăng năng suất của Đức, giống như là tỷ lệ hình thành vốn cố định thuần của nó đã giảm đi trông thấy. Sự gia tăng thu nhập bình quân đầu người cũng đang chậm lại. Hình mẫu về thị phần giành được và mất đi giữa năm 1978 và 1985 cũng đáng quan tâm. Hình 7-12 cho thấy rằng Đức đã mất đi trên 15% thị phần xuất khẩu thế giới trong rất nhiều ngành hơn là thị phần đã giành được. Những thiệt hại vượt xa những phần giành được trong các tổ hợp quan trọng như vận tải, hóa chất, sản sinh và phân phối năng lượng, văn phòng, và chất bán dẫn/máy tính, mặc dù những thiệt hại thường xuất hiện trong tất cả các khu vực trừ khu vực thực phẩm và đồ uống và khu vực quốc phòng. Trong khi những mất mát thị phần xuất khẩu là kết quả của hoạt động đầu tư nước ngoài, động thái tiến vào các phân đoạn tiên tiến, hoặc những mất mát có thể dự đoán trước được của vị trí thị trường trong các ngành nhạy cảm với chi phí nhân tố sản xuất, con số tuyệt đối các ngành đang thua lỗ và thực tế là nhiều ngành sản xuất ra những sản phẩm tinh vi như nhạc cụ, cơ cấu chuyển mạch và máy tính đem lại những mối quan tâm không thể coi thường về khả năng nâng cao chất lượng.

Các trường hợp nghiên cứu của chúng tôi đã xác nhận việc đánh mất lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến. Một thực tế cũng đáng quan tâm khác là nước Đức đã đánh mất 15% hoặc hơn thị phần xuất khẩu trong 18 ngành công nghiệp cơ khí nhưng lại chỉ giành thêm thị phần được trong 5 ngành. Cuối cùng, các ngành công nghiệp mà nước Đức giành thêm được thị phần xuất khẩu trong giai đoạn 1978-85 có tốc độ phát triển trung bình thấp nhất so với tất cả các quốc gia khác trong khi những ngành công nghiệp mà nước này mất đi thị phần lại là một trong những ngành phát triển nhanh nhất (xem bảng B-3). Làm thế nào để phục hồi được tính năng động của nền kinh tế Đức là một thách thức mà tôi sẽ quay lại

Hình 7-12: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Đức tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	50	13	18	9	2	2	44	6	23	2	0	4	105	21	47
Máy móc	8	0	5	2	0	1	0	0	0	0	0	0	10	0	6
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
Tổng số	**60**	**13**	**26**	**11**	**2**	**3**	**44**	**6**	**23**	**2**	**0**	**4**	**117**	**21**	**56**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	19	2	8	22	3	14	20	5	13	4	0	5	0	0	2	1	0	0	66	10	42
Máy móc	3	0	1	11	0	5	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	17	0	8
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	3	0	1	10	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	5
Tổng số	**25**	**2**	**10**	**43**	**9**	**23**	**20**	**5**	**13**	**8**	**0**	**7**	**0**	**0**	**2**	**1**	**0**	**0**	**97**	**10**	**55**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	18	8	4	14	5	8	25	2	10	7	1	3	8	1	6	9	2	8	81	19	39
Máy móc	9	2	2	8	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	5	4
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	10	5	5	16	4	7	5	1	2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	33	10	16
Tổng số	**37**	**15**	**11**	**38**	**12**	**17**	**30**	**3**	**12**	**7**	**1**	**3**	**9**	**1**	**7**	**10**	**2**	**9**	**131**	**34**	**59**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

ở phần sau. Sự hứa hẹn thống nhất nước Đức, điều không ai nghĩ tới cho đến năm 1989, có thể đem lại bước ngoặt cần thiết nhằm đưa Đức thoát khỏi tình trạng hiện thời và có thể giúp nước Đức vượt qua được thử thách.

8

NHỮNG QUỐC GIA NỔI LÊN TRONG NHỮNG NĂM 1970 VÀ 1980

Với Mỹ, Thụy Sĩ, Thụy Điển và Đức phát triển thịnh vượng vào những năm 1960, những sự phát triển quan trọng đã bắt đầu gieo mầm trong hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia. Thay đổi công nghệ, toàn cầu hóa cạnh tranh nhanh chóng và những phát triển bên trong các quốc gia đã định hình nền tảng cho giai đoạn này. Một số các quốc gia mới đã nổi lên như là những đối thủ cạnh tranh quốc tế tiên tiến, thay thế những nước khác để giành quyền thống trị trong một loạt các ngành công nghiệp. Nhật Bản là câu chuyện thành công ấn tượng nhất và dễ nhận thấy nhất. Tôi sẽ nghiên cứu trường hợp nhiều tranh cãi của Nhật Bản từ quan điểm lý thuyết của tôi để tìm ra những nhận thức về những gì đã xảy ra ở quốc gia này. Về nhiều mặt, Ý cũng không kém phần ấn tượng. Nước này đã đạt được những vị thế cạnh tranh mạnh mẽ trong nhiều ngành.

Còn có các quốc gia khác đã hoặc đang trong quá trình chuyển mình thành các nền kinh tế công nghiệp tiên tiến. Nổi bật nhất là một số quốc gia ở Viễn Đông. Tôi sẽ bàn tới Hàn Quốc, quốc gia mà theo quan điểm của tôi có triển vọng nhất trong số những nước này đạt tới trình độ tiên tiến thật sự trong thập kỷ tới. Nhật Bản, Ý, và Hàn Quốc là ba quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu có tốc độ tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người và năng suất lao động nhanh nhất.

Nhiệm vụ của tôi là phải bắt đầu tìm hiểu những lý do tại sao những quốc gia này vươn lên từ vị trí tụt hậu so với những cường quốc thương mại đương thời để tạo ra lợi thế cạnh tranh đối chọi với những đối thủ mạnh nhất thế giới trong các ngành và phân đoạn ngày càng tiên tiến. Để làm được điều này, tôi cần phải giải thích hình mẫu thành công và thất bại trong các ngành công nghiệp của họ và sự thay đổi của nó theo thời gian. Tôi cũng sẽ đặc biệt nhấn mạnh vào những điều kiện, hoàn cảnh đã hỗ trợ cho việc nâng cấp ngành công nghiệp của họ qua thời gian.

Cũng như trong chương trước, tôi không hy vọng có thể vẽ nên một bức tranh đầy đủ mọi lĩnh vực của nền kinh tế ba nước này, cũng như không thể đề cập đến tất cả những vấn đề quan trọng. Lợi thế cạnh tranh có được từ sự kết hợp của những đặc trưng về ngành công nghiệp, về lĩnh vực, và tổng quát hơn là đặc trưng quốc gia. Việc đề cập tới đặc trưng quốc gia không nên bị nhầm lẫn với việc làm giảm đi tầm quan trọng của đặc trưng về ngành công nghiệp và đặc trưng lĩnh vực. Sự thay đổi các hình mẫu cạnh tranh trong các quốc gia này mang lại những bài học quan trọng không chỉ về "hình thoi" mà còn về cách toàn bộ nền kinh tế quốc dân phát triển.

SỰ VƯƠN LÊN CỦA NHẬT BẢN [1]

Nhật Bản, một quốc gia bại trận lớn khác trong Chiến tranh Thế giới thứ II, không tụt xa so với Đức trên con đường trở thành một thế lực kinh tế thế giới. Những thành tựu đạt được của Nhật Bản còn ngoạn mục hơn do Nhật thua kém Đức về tài nguyên thiên nhiên. Nhật cũng không có vị thế lịch sử của Đức trong những lĩnh vực quan trọng như hóa chất và máy móc.

Câu chuyện về sự thành công kinh tế của Nhật đã được kể rất nhiều lần trong những năm gần đây. Đó là câu chuyện mà thường gắn với vai trò xuất sắc của chính phủ Nhật và nhấn mạnh phương pháp quản lý của người Nhật. Quan điểm riêng của tôi về thành công của Nhật Bản có đôi chút khác biệt. Giống như tất cả các quốc gia khác, Nhật Bản đã giành được lợi thế cạnh tranh trong một số ngành nhưng lại thất bại trong nhiều

1. Hirotaka Takeuchi, đồng sự nghiên cứu với tôi tại Nhật đã đóng góp đáng kể trong phần này. Michael J. Enright cũng đã có rất nhiều gợi ý.

ngành khác. Những gì xảy ra ở Nhật Bản rõ ràng có tác động không giống nhau trong tất cả các ngành. Chỉ phương pháp quản lý thôi thì không thể giải thích được tất cả những thành công mà người ta gán cho nó.

Khuôn mẫu của những chương trước sẽ cung cấp một vị trí thuận lợi mới để nhìn nhận hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong ngành công nghiệp Nhật Bản và những nguyên do ẩn chứa trong đó. Đặc biệt đáng quan tâm là những động lực đã cho phép các doanh nghiệp Nhật Bản nâng cấp lợi thế cạnh tranh của họ một cách nhanh chóng qua thời gian và cạnh tranh thành công trong những ngành công nghiệp mới tiên tiến. Chính phủ có một vai trò trong quá trình này, nhưng đó là một vai trò đang dịch chuyển mà tầm quan trọng của nó khác hoàn toàn với quan niệm phổ biến hiện nay.

CÁC HÌNH MẪU VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA NHẬT

Bảng 8-1 liệt kê 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Nhật Bản xét về thị phần xuất khẩu thế giới trong năm 1985. Danh sách này bao gồm rất nhiều ngành khác nhau, cũng như các danh sách của Đức, Thụy Sĩ và Mỹ. Đáng chú ý là nhiều ngành sản phẩm điện tử, thiết bị hạng nặng và các ngành có liên quan đến thép và vận tải. Điều đặc biệt trong danh sách này của Nhật là thị phần xuất khẩu thế giới rất cao mà các doanh nghiệp Nhật Bản nắm giữ trong rất nhiều ngành. Trường hợp duy nhất có thể so sánh được với các ngành này của Nhật là thị phần xuất khẩu khẩu của Mỹ về một số nông sản và hàng hóa dựa vào tài nguyên. Thị phần cao về những hàng hóa chế tạo của Nhật phản ánh nhiều yếu tố trong môi trường của quốc gia này mà tôi sẽ bàn đến kỹ hơn, trong đó là các loại chiến lược mà các doanh nghiệp Nhật thường áp dụng, bản chất những mục tiêu họ đặt ra và cấu trúc trong nhiều ngành công nghiệp của Nhật.[2]

Một đặc điểm riêng có khác trong danh sách 50 ngành hàng đầu của Nhật là không có bất cứ ngành nào gần với nhóm ngành sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên. (Ngành có quan

2. 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Nhật Bản về giá trị xuất khẩu được trình bày trong Bảng B-6. Chỉ có hai ngành ở dưới mức trung bình của quốc gia là thiết bị đo lường và kiểm soát và xe lu. Cả hai đều là những ngành công nghiệp phân đoạn trong đó cán cân thương mại của Nhật Bản dương và do đó chúng được đưa và biểu đồ tổ hợp (Hình 8-1). Có sự chồng chéo nhiều ngành công nghiệp trong danh sách giá trị xuất khẩu và thị phần xuất khẩu.

Bảng 8-1. Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu của Nhật Bản về tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới, 1985

Ngành	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn đôla)	Giá trị nhập khẩu (nghìn đôla)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Nhật Bản
Xe máy	82.0	2,092,416	16,684	1.19
Máy thu tiếng và hình ảnh của tivi	80.7	6,622,119	9,924	3.77
Máy ghi âm	71.7	1,817,413	15,194	1.03
Máy tính cá nhân	69.7	660,432	11,294	0.38
Môi trường quang học được đóng khung	67.5	579,472	29,646	0.33
Phụ tùng phôtô và copy nhiệt	65.9	2,032,389	6,055	1.16
Phụ tùng đèn flash và máy ảnh	62.2	1,608,936	82,174	0.92
Máy tính và đếm tiền	62.0	351,522	1,626	0.20
Động cơ piston bên ngoài tàu biển	61.0	216,878	1,448	0.12
Máy hát điện	59.0	264,557	997	0.15
Thiết bị và phụ tùng xe máy	55.7	981,176	51,602	0.56
Xe kéo chạy trên đường ray	53.4	747,246	13,370	0.43
Piano, dụng cụ âm nhạc và linh kiện	51.8	295,286	9,427	0.17
Xe ủi đất tự đẩy	51.0	687,841	47,188	0.39
Tivi màu	50.6	283,448	2,631	0.16
Radio xách tay	49.5	2,691,101	6,899	1.53
Radio khác	48.4	1,171,209	31,718	0.67
Tàu biển chuyên dụng	47.9	575,146	9,443	0.33
Máy đánh chữ điện	46.8	635,608	13,555	0.36
Máy và dụng cụ bổ trợ nồi hơi	45.0	498,134	5,214	0.28
Đài trên xe ô tô	42.8	393,155	51,450	0.22
Bóng hình tivi	42.5	908,083	3,052	0.52
Phương tiện chuẩn bị ghi âm	42.2	709,509	35,503	0.40
Sản phẩm hóa chất phôtô	41.5	1,589,513	96,184	0.90
Máy tiện kim loại	41.5	346,817	26,170	0.20
Đồ gia dụng bằng gốm thô	39.7	524,440	16,281	0.30
Lốp xe tải và xe buýt mới	39.3	229,081	6,168	0.13
Xe buýt	39.1	860,530	4,411	0.49
Máy may	38.7	592,138	6,926	0.34

Ngành	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn đôla)	Giá trị nhập khẩu (nghìn đôla)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Nhật Bản
Thép ống, sắt ống đúc	38.7	444,548	24,716	0.25
Máy xúc và máy ủi tự đẩy	38.7	2,227,632	6,587	1.27
Thiết bị ngoại biên của máy xử lý số liệu tự động	38.4	964,654	———	0.55
Xe tải và toa hàng	37.9	3,571,494	427,126	2.03
Xe nâng	37.5	7,756,271	16,969	4.53
Đèn điện tử khác	36.9	612,440	———	0.35
Nội thất bằng kim loại	36.5	313,761	95,967	0.18
Dụng cụ máy cắt kim loại	36.5	1,009,629	111,274	0.57
Động cơ piston với bộ tự phát	36.1	377,849	9,165	0.22
Tàu chở hàng khác	35.7	4,399,729	216,601	2.50
Sắt, thép đơn tấm cuộn mỏng	35.2	1,193,459	84,656	1.08
Máy dệt sợi tổng hợp liên tục không cọc sợi	34.7	1,456,391	31,808	0.83
Đồng hồ treo tường, đeo tay	33.8	296,181	62,532	0.17
Linh kiện máy cán và cuộn	33.4	203,563	3,487	0.12
Máy biến thế chất điện môi lỏng	33.4	210,729	———	0.12
Container chở bằng tàu hỏa	32.2	280,192	1,048	0.16
Thanh dây thép có hàm lượng carbon cao	32.0	258,370	1,029	0.15
Tàu chở dầu	31.7	767,262	13,116	0.44
Ô tô chở khách	30.8	25,402,210	538,683	14.46
Sắt, thép ống	30.6	1,437,337	17,006	0.82
Tivi đen trắng	30.3	124,238	1,374	0.07
TỔNG				**48.50**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

hệ mật thiết nhất với tài nguyên thiên nhiên là ống đúc từ sắt và thép được sản xuất với than đá và quặng sắt nhập khẩu). Mỹ có nhiều ngành sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên nhất nằm trong danh sách 50 ngành hàng đầu. Thụy Điển đứng tiếp sau, trong khi mỗi nước Đức, Thụy Sĩ và Ý có một vài ngành.

Hình 8-1 diễn tả biểu đồ tổ hợp của Nhật vào năm 1985, các Hình 8-2 và B-5 cung cấp những số liệu thống kê tóm tắt. Phạm vi các ngành mà Nhật có vị thế mạnh rất rộng, chỉ bị cạnh tranh bởi Đức và ở một mức độ thấp hơn là Mỹ. Độ sâu theo chiều dọc những vị trí của Nhật Bản trong các tổ hợp thì kém hơn ở các quốc gia phát triển cao khác, đặc biệt là Ý, Đức và Thụy Điển. Tuy nhiên, độ sâu của những tổ hợp ở Nhật trong các ngành máy móc và ở mức độ thấp hơn, trong sản xuất linh kiện, đang tăng lên đáng kể từ năm 1978.

Những tổ hợp quan trọng nhất của các ngành có sức cạnh tranh trong nền kinh tế Nhật là trong các ngành thiết bị vận tải cùng máy móc có liên quan, máy văn phòng, thiết bị giải trí - thư giãn (đặc biệt là đồ điện tử tiêu dùng), các sản phẩm từ thép - kim loại đã qua chế biến, linh kiện điện tử - thiết bị điện toán và các sản phẩm liên quan đến quang học (bao gồm máy ảnh và phim). Các doanh nghiệp Nhật cũng có những vị trí vững chắc hoặc đang nổi lên trong thiết bị in, thiết bị viễn thông (chủ yếu là phần cứng), các sản phẩm liên quan đến đồ gốm, thiết bị gia dụng, thiết bị điện, các sản phẩm cơ khí hoặc điện tử cá nhân như bút máy, đồng hồ đeo tay, đồng hồ treo tường, và một loạt các sản phẩm đầu vào cho kinh doanh thông dụng như quạt, máy bơm và dụng cụ. Nhiều tổ hợp trong số này có liên quan đến nhau.

Một số mối quan hệ mạnh hơn giữa các tổ hợp được thể hiện bằng việc tô đậm trong Hình 8-2. Công nghệ chất bán dẫn và điện tử hợp thành một số tổ hợp. Vị trí của Nhật trong ngành chất bán dẫn bắt nguồn từ những vị trí trước đó trong các ngành điện tử tiêu dùng và viễn thông. Ngành máy tính và máy văn phòng nổi lên sau đó từ ba ngành trên. Vị trí của Nhật trong ngành y tế nghiêng mạnh về các thiết bị y tế liên quan đến điện tử.

Nhật tỏ ra ít có lợi thế cạnh tranh quốc gia trong các sản phẩm lâm nghiệp hoặc các lĩnh vực có liên quan, hóa chất và chất dẻo (nhiều vị trí Nhật Bản nắm giữ đang suy yếu ngoại trừ trong một số lĩnh vực mà tôi sẽ bàn đến sau), thực phẩm và đồ uống, các sản phẩm tiêu dùng cá nhân đóng gói như bột giặt và

Hình 8-1: Nhóm các ngành công nghiệp Nhật Bản cạnh tranh quốc tế, 1985

Sản phẩm thiết yếu	NGUYÊN LIỆU VÀ KIM LOẠI			LÂM SẢN
	SẮT VÀ THÉP ***Gang...***[a] Sắt, các lõi thép đơn giản ***Lõi thép hàm lượng cacbon cao***[a] Sắt, các que sợi thép đơn giản ***Các que sợi thép hàm lượng cacbon cao***[a] Các thanh thép hàm lượng cacbon cao...[a] ***Sắt, các các thanh thép khác*** Mô tả sơ lược của sắt, thép ***Các miếng cắt hình chữ U, H, I lớn*** ***Các bản mô tả khác*** ***Các bản, tấm sắt, thép phổ biến***[a] ***Sắt, thép đơn giản được cán thành các bản dầy*** Thép hàm lượng cacbon cao được cán thành bản dầy[a] ***Sắt, thép đơn giản được cán thành các bản vừa*** Thép hàm lượng cacbon cao được cán thành bản vừa	***Sắt, thép đơn giản được dát bản mỏng*** ***Thép hàm lượng cacbon cao được dát bản mỏng*** ***Thép không rỉ được dát bản mỏng*** ***Các bản, tấm mạ*** Đai, mảnh sắt, thép đơn giản ***Đai, mảnh sắt, thép hàm lượng cacbon cao***[a] **CHẾ TẠO** ***Đường ray bằng sắt, thép*** Thanh sắt, thép đơn giản ***Thanh thép hàm lượng cacbon cao***[a] ***Ống dẫn, đường ống bằng gang đúc***[a] ***Các đường ống bằng sắt thép không rỉ*** ***Ống dẫn, đường ống bằng sắt, thép*** Sản xuất đường ống bằng sắt, thép Thùng chứa thép thừa ***Dây, cáp bằng sắt, thép*** ***Đai ốc, bu-lông bằng sắt, thép*** ***Dây xích và các chi tiết bằng sắt, thép***	**KIM LOẠI MÀU** Bản, tấm, mảnh đồng Lá, bột, tấm mỏng, máy móc bằng đồng[a] Đường ống, ống nối bằng đồng Bản, tấm, mảnh bằng nhôm Lá nhôm **CÁC SẢN PHẨM KHÁC** Xi măng	Giấy tẩm hắc ín
Máy móc	***Máy nghiền khoáng sản*** Các máy cán kim loại[a,o] ***Cuộn các chi tiết máy cán kim loại***	Sản xuất khí đốt, lò nung[a] Lò luyện kim công nghiệp chạy bằng điện Lò luyện kim công nghiệp không chạy điện		
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Hình 8-1: Nhóm các ngành công nghiệp Nhật Bản cạnh tranh quốc tế, 1985 (tiếp theo)

Sản phẩm thiết yếu	**XĂNG DẦU/HÓA CHẤT** **HÓA CHẤT HỮU CƠ** Than cốc, carbon chưng cất° Đa axit và các dẫn xuất Hợp chất oxyamino Hợp chất khác vòng... **HÓA CHẤT VÔ CƠ** Oxid chì, sắt, kẽm° Hợp chất kim loại và các axit vô cơ **SẢN PHẨM XĂNG DẦU** Xăng, nhớt, dầu hắc ín° NHỰA Tấm, chất thải, alkyds Polystyrene Tấm, miếng PVC Polymer acrylic ***Tấm polyamide, chất thải polyamide°***	**CHẤT BÁN DẪN/MÁY TÍNH** Bộ xử lý trung tâm số° ***Bộ phận ngoại vi ADP°*** ***Các ống điện tử khác*** Đi-ốt, bóng bán dẫn Vi mạch điện tử Thạch anh° Linh kiện máy ADP°
Máy móc	**Thiết bị sản xuất bán dẫn*** **	
Đầu vào chuyên ngành	**Đóng gói gốm*** **	
Các dịch vụ		

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 10.2%, < 20.24%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 20.24%, < 40.48%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 40.48%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
\# Phần còn lại theo tính toán
\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI
* * Được nâng cấp nhờ FDI
* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Sản phẩm thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH	VẬN CHUYỂN		
	Thiết bị cầm tay khác Mũi, lưỡi cưa các thiết bị° ***Bơm ly tâm*** ***Bơm các loại khí*** Quạt, máy quạt gió... và linh kiện ***Bi, vòng bi, ổ đỡ*** Van Trục, cần trục, ròng rọc... ***Các thiết bị quang*** Đồng hồ đo, bộ đếm Thiết bị khảo sát Thiết bị đo, vẽ Sản xuất khoáng sản#° Thiết bị điều khiển, đo##	ĐỘNG CƠ Động cơ Piston phương tiện xe cộ° **Động cơ Piston thủy, gắn ngoài#** ***Động cơ Piston thủy, không gắn ngoài*** Động cơ Piston PHƯƠNG TIỆN **Máy kéo đường ray** Máy kéo bánh° **Tự đẩy** ***Máy xúc, xe ủi đất tự đẩy***	***Xe nâng,...*** Máy nâng, xếp hàng# ***Xe khách*** ***Xe tải*** Phương tiện chuyên dụng ***Xe buýt*** **Xe máy** ***Xe đạp, xe lăn#*** Phương tiện đường sắt# ***Xe bồn, téc các loại***	***Tàu hàng hóa khác*** **Tàu chuyên dụng khác** Thiết bị thiết kế xây dựng##° THIẾT BỊ CHO PHƯƠNG TIỆN Cần trục, cầu trụ ***Container bao gồm cả đường ray***
Máy móc	Máy dùng trong ngành công nghiệp đặc biệt#° Máy bán hàng, máy cân#°	***Máy làm việc với nhựa, cao su*** ***Máy cắt kim loại#*** ***Metalworking lathes*** Khoan, ... máy làm việc với kim loại°	***Máy công cụ định hình kim loại*** Linh kiện, máy làm việc với kim loại# ***Máy chuyển đổi, đúc#***	Máy hàn sử dụng khí#° ***Dụng cụ cầm tay không dùng điện*** Máy hàn điện° ***Thiết bị cầm tay cơ điện*** ***Thiết bị điện khác***
Đầu vào chuyên ngành	Khuôn đúc Miếng đệm, bộ phận máy phi điện#°	Cao su tổng hợp Thiết bị phát sóng rada..° Linh kiện động cơ piston Lốp xe ô tô ***Lốp cho xe buýt và xe tải*** Lốp máy bay, xe máy# Đồ cao su#	***Ắc quy điện*** ***Thiết bị khởi động, kích nổ*** ***Thiết bị chiếu sáng phương tiện*** ***Tụ điện*** ***Carbon điện***	Phụ kiện, linh kiện, thân phương tiện động cơ#° Tấm ắc quy chính Khung gầm phương tiện động cơ **Linh kiện, phụ kiện xe máy** **Bộ thu sóng phương tiện động cơ**
Các dịch vụ	Thiết kế/Kiến trúc* Buôn bán*** Ngân hàng thương mại* Tái bảo hiểm*	Vận chuyển bằng tàu***		

Hình 8-1: Nhóm các ngành công nghiệp Nhật Bản cạnh tranh quốc tế, 1985 (tiếp theo)

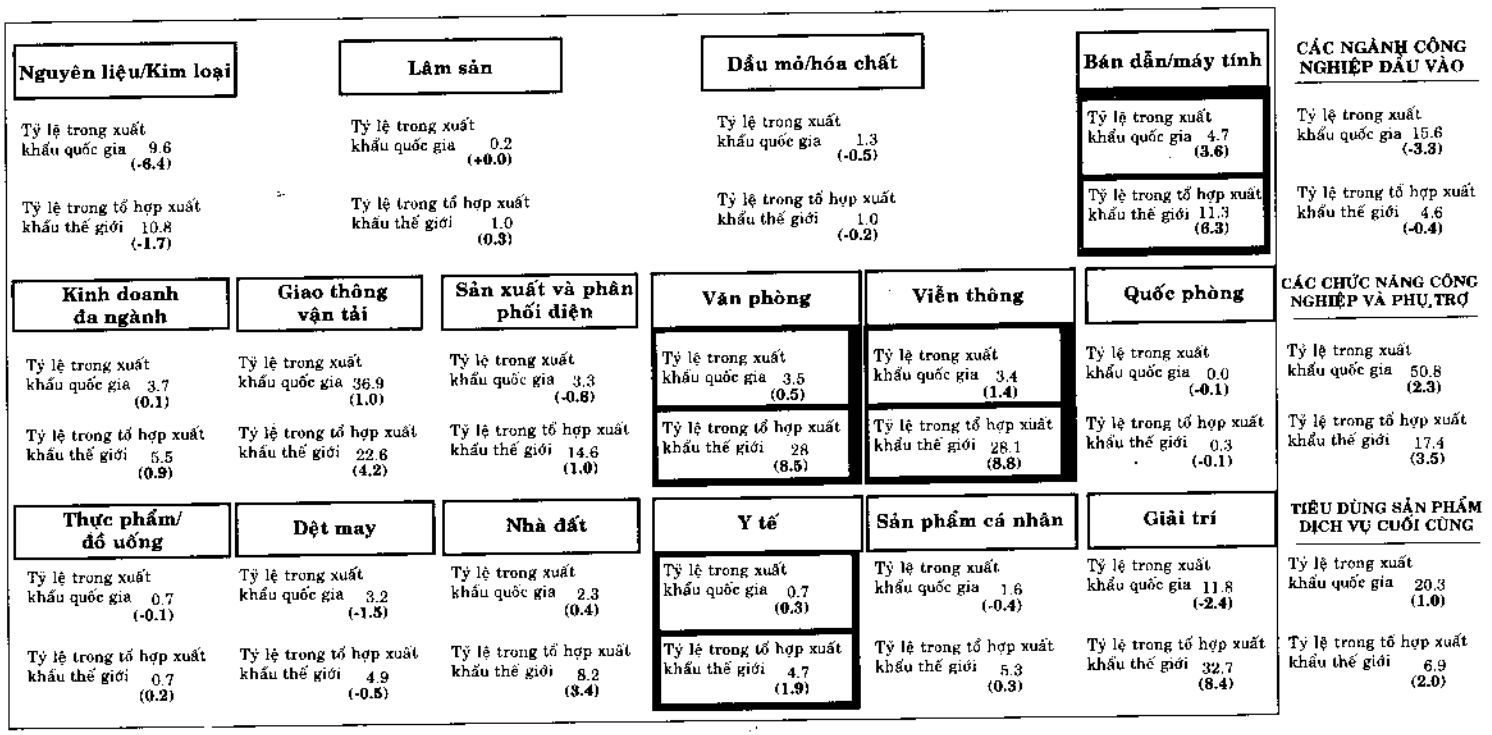
Sản phẩm thiết yếu	MÁY PHÁT ĐIỆN VÀ PHÂN PHỐI ĐIỆN	VĂN PHÒNG	TRUYỀN THÔNG	BẢO VỆ
	MÁY PHÁT ĐIỆN Lò hơi **Phụ kiện lò hơi**[a] ***Động cơ, máy phát kiểu lò hơi*** Động cơ, máy phát một chiều, bộ chuyển đổi[a] Động cơ xoay chiều bao gồm cả động cơ chung ***Máy phát xoay chiều*** ***Bộ phát với động cơ piston*** PHÂN PHỐI ***Máy biến thế điện môi lỏng*** Các loại máy biến thế khác[a] ***Bộ chuyển đổi tĩnh*** Điện cảm, máy phát điện[a] Hộp số ***Điện trở, biến trở*** Dây, cáp điện có bọc cách điện ***Thiết bị cách điện***	**Máy đánh chữ bằng điện** Máy đánh chữ kiểu không dùng điện[a] **Máy tính** **Máy kế toán, Máy giữ tiền mặt** ***Máy văn phòng khác***[a] **Máy photocopy nhiệt**	***Thiết bị điện thoại*** ***Bộ thu tín hiệu truyền thanh, vô tuyến*** ***Phụ kiện các bộ thu TV, radio, máy quay***	
Máy móc		Máy in kiểu trống[a] Máy in kiểu tấm[a,o]		
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Sản phẩm thiết yếu	ĐỒ ĂN/ĐỒ UỐNG	VẬT DỤNG GIA ĐÌNH	VẢI/TRANG TRÍ	
	ĐỒ ĂN CƠ BẢN Cá làm sẵn, cá ăn liền ***Dầu cá, mỡ cá**** **ĐỒ UỐNG CƠ BẢN** ***Các loại đồ uống lên men khác****	**GỐM TRONG NHÀ** ***Đồ dùng bằng sứ*** ***Đồ dùng gốm thô*** Đồ trang trí bằng gốm **THIẾT BỊ TRONG NHÀ** Thiết bị nấu, sưởi* ***Điều hòa không khí*** Máy giặt trong nhà ***Tủ lạnh nội địa**** ***Các thiết bị nội địa khác**** **CÁC THIẾT BỊ KHÁC** ***Dao, kéo*** Thảm tổng hợp*	**VẢI** **Vải bông dệt đã tẩy trắng*** ***Vải tổng hợp thô ráp liên tục*** Vải sợi tổng hợp* ***Vải thô ráp được tái sinh liên tục*** **Vải đan tổng hợp không co dãn** **PHỤ KIỆN** **Phụ kiện vải không đan***	
Máy móc	Máy cầm tay sử dụng trong nông nghiệp, lâm nghiệp, làm vườn* Thiết bị làm lạnh ngoài trời* Phụ kiện thiết bị làm lạnh ngoài trời*• Máy thu hoạch, máy đạp lúa*•		***Máy may*** ***Phụ kiện, kim máy may**** Máy xử lý vải* ***Máy xe chỉ, guồng sợi***	Linh kiện máy xe chỉ Máy may ***Máy đan...**** Phụ kiện máy đan, máy dệt*
Đầu vào chuyên ngành	Thuốc diệt nấm, diệt côn trùng*• Ruột kính cho bình chân không	Kính*•	**SỢI & CHỈ** Sợi nhân tạo Sợi nhân tạo không liền, đã làm mượt* ***Sợi nhân tạo không liền, chưa làm mượt*** Sợi tái tạo không liền, chưa làm mượt*	***Sợi polimit không liền không có kết cấu*** Sợi tổng hợp không liền Chỉ sợi tái tạo, sợi đơn **KHÁC** Dầu bôi trơn cho dệt may*•
Các dịch vụ				

Hình 8-1: Nhóm các ngành công nghiệp Nhật Bản cạnh tranh quốc tế, 1985 (tiếp theo)

Sản phẩm thiết yếu	**NGUYÊN LIỆU VÀ KIM LOẠI** DƯỢC Chất tiền vitamin & vitamin CÁC THIẾT BỊ Y TẾ ***Các thiết bị điện y***[c] Máy X- quang[c] Các dụng cụ y khoa	**CÁ NHÂN** ***Đồng hồ báo thức*** ***Đồng hồ đeo tay,***[t] ***Ống mực...*** ***Ngòi bút mực, bút chì...***[t] ***Sản phẩm dễ cháy nổ...*** ***Đồ thêu ren - Đồ gốm, vật dụng dùng khi tắm rửa*** ***Ngọc trai***[t] Kính đeo mắt[t] ***Đồ làm bằng bạc, vàng***[t]	**GIẢI TRÍ/NGHỈ NGƠI** HÀNG ĐIỆN TỬ TIÊU DÙNG **Bộ thu tivi màu** ***Bộ thu tivi đen trắng*** **Bộ thu đài phát thanh xách tay** **Các bộ thu đài khác** **Máy hát điện** **Máy thu hình ảnh và âm thanh tivi** **Micro, loa phóng thanh, bộ khếch đại** NHIẾP ẢNH Linh kiện máy chụp ảnh, ống flash Máy quay phim, máy chiếu, v.v... ***Linh kiện máy chụp ảnh và máy chiếu và bộ dụng cụ***[t]	**Các sản phẩm hóa chất ảnh**[t] ***Phim chụp ảnh dạng phẳng chưa rửa*** ***Phim chụp ảnh dạng cuận chưa rửa*** ***Vải nhạy sáng dùng cho chụp ảnh*** CÁC DỊCH VỤ GIẢI TRÍ KHÁC **Phương tiện truyền thông dùng âm thanh thu sẵn** Đồ chơi, búp bê[t] ***Các dụng cụ thi đấu thể thao trong nhà*** **Các bộ phận, dụng cụ âm nhạc, piano**[t]
Máy móc			**Bóng đèn hình TV** Thiết bị quang học không có khung[t] **Thiết bị quang học có khung** Đèn điện dây tóc Đèn điện dùng ắcqui, bóng đèn nháy[t,o]	
Đầu vào chuyên ngành	Đồng hồ báo thức, các bộ phận của đồng hồ đeo tay và đồng hồ báo giờ			
Các dịch vụ	Khách sạn*			

Hình 8-2: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Nhật Bản theo Tổ hợp rộng



Ghi chú:. Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

■ Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

mỹ phẩm, và các hàng hóa liên quan đến quốc phòng. Nhật Bản cũng yếu trong gần như tất cả các dịch vụ trên phạm vi quốc tế và trong đồ nội thất. Vị thế trong ngành chăm sóc sức khỏe, dệt may (ngoại trừ máy dệt may) cũng khá khiêm tốn.

Có lẽ Nhật Bản thực ra là một đối tượng nghiên cứu về các mặt đối lập hơn bất cứ quốc gia nào khác. Một mặt, quốc gia này có những doanh nghiệp và ngành công nghiệp có sức cạnh tranh mạnh mẽ nhất thế giới, những ngành đã mang lại sức mạnh tăng trưởng kinh tế quốc gia ngoạn mục. Tuy nhiên, mặt khác, có những bộ phận lớn trong nền kinh tế Nhật không chỉ thất bại trong việc theo kịp các tiêu chuẩn của các đối thủ cạnh tranh xuất sắc nhất thế giới mà còn tụt hậu xa so với họ. Sự tiếp tục tồn tại của những khu vực vừa phản ánh cân bằng chính sách phức tạp của Nhật vừa là một sự kìm hãm ngày càng lớn đối với thành công trong tương lai của Nhật.

Để hiểu được hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia này cũng như sự phát triển và nâng cấp qua thời gian của nó cần phải nghiên cứu vị trí Nhật trong "hình thoi". Ở đây, tôi sẽ tập trung vào các ngành mà Nhật đạt được lợi thế cạnh tranh quốc tế, và chỉ đề cập ngắn gọn về các ngành mà Nhật không có sức cạnh tranh. Nhật Bản có một khả năng đặc thù để "hình thoi" có thể hoạt động như là một hệ thống. Không ở nước nào mà chúng tôi đã nghiên cứu có khả năng tự củng cố giữa các nhân tố quyết định rõ rệt hơn ở Nhật, mặc dù Ý là nước đứng thứ hai ngay sau đó.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT CỦA NHẬT

Điểm khởi đầu để đánh giá các điều kiện yếu tố sản xuất của Nhật là sự khan hiếm các nguồn tài nguyên thiên nhiên hoặc các yếu tố sản xuất tự nhiên khác như đất trồng trọt hoặc vị trí gần với thị trường. Nhật được hưởng các điều kiện tương đối thuận lợi cho ngành thủy điện do địa hình đồi núi và một phần lớn năng lượng điện trong những năm 1950 và 1960 sinh ra từ các nguồn thủy điện. Điều này đã giúp giữ lại nguồn ngoại tệ và đem lại lợi ích cho các ngành xuất khẩu ban đầu của Nhật như ngành thép [3].

Tuy nhiên, với ngoại lệ là có rất nhiều cảng biển tự nhiên,

3. Ngày nay, khoảng 15% năng lượng điện được sản xuất từ nguồn năng lượng thủy điện, giảm từ xấp xỉ 50% vào cuối những năm 1960. Năng lượng nguyên tử ngày càng chiếm tỷ lệ lớn.

Nhật Bản nói chung phải đối mặt với những bất lợi mang tính chất hệ thống về các yếu tố sản xuất tự nhiên. Thiếu tài nguyên thiên nhiên trời phú đã ngăn cản bất cứ thành công quốc tế đáng kể nào trong các lĩnh vực như lâm sản, khai mỏ và nông nghiệp. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy, những bất lợi về tài nguyên thiên nhiên của Nhật đã đóng một vai trò đáng kể trong quá trình tạo ra và nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp và trong việc nhanh chóng nâng cao năng suất lao động.

Một điểm yếu khác nữa về các yếu tố sản xuất là vốn. Nhật nổi lên từ Chiến tranh Thế giới thứ II với các nguồn vốn rất hạn chế. Sự sụp đổ của hệ thống zaibatsu (các tập đoàn cổ phần khổng lồ) cũng đã làm yếu đi cấu trúc tài chính.

Ngược lại, nguồn tài nguyên nhân lực lại đem đến cho Nhật một số lợi thế. Với truyền thống coi trọng giáo dục lâu đời gần giống như là sự tôn kính, Nhật sở hữu nguồn nhân lực dồi dào, biết chữ, đã qua đào tạo và ngày càng có kỹ năng. Người Nhật rất có kỷ luật, chăm chỉ và sẵn sàng hợp tác trong nhóm. Giáo viên và quan chức chính quyền có địa vị rất cao ở Nhật [4]. Diện tích ở chật hẹp và dùng chung các căn phòng ở trung tâm sử dụng nhiều mục đích cũng đòi hỏi sự hợp tác và tôn trọng lẫn nhau. [5]

Giống như Đức, Nhật đã được hưởng lợi từ số lượng lớn kỹ sư đã qua đào tạo. Các trường đại học Nhật đào tạo ra số kỹ sư bình quân trên đầu người nhiều hơn các trường ở Mỹ. Ngày càng nhiều người Nhật cũng đang được đào tạo ở nước ngoài, đặc biệt trong các lĩnh vực kỹ thuật. Trong giai đoạn 1987-1988, hơn 18.000 người Nhật học tại các trường đại học của Mỹ, và Nhật Bản đứng thứ 6 xét về tiêu chí này, vượt xa Anh, Đức và Ý. [6]

Nền tảng khoa học ở Nhật sau Chiến tranh Thế giới thứ II không thể cạnh tranh với Mỹ và Đức nhưng rất đáng kể trong

4. Những giáo huấn Nho giáo nhấn mạnh vào giáo dục, tự hoàn thiện bản thân, làm việc chăm chỉ và tôn kính gia đình có ảnh hưởng lớn trong giai đoạn trước Chiến tranh Thế giới lần thứ 2. Chúng trở nên ít quan trọng với các thế hệ sau chiến tranh và có ảnh hưởng nhiều hơn vào những năm 1980 tại các quốc gia như Hàn Quốc, Đài Loan.

5. Dù sản hợp tác trồng trọt, ngược lại với truyền thống săn bắn độc lập ở một số nước khác như Đức cũng được nhiều nhà nghiên cứu đưa ra nhằm lý giải cho sự sẵn sàng hợp tác. Xem Lodge and Vogel (1987).

6. Zikopoulos (ed.) (1988). Trong năm 1987, ước tính chỉ có khoảng 800 sinh viên Mỹ học tại các trường đại học của Nhật Bản.

nhiều lĩnh vực. Những thành tựu công nghiệp thời chiến của Nhật đã cho thấy năng lực đáng kể trong ngành hàng không, liên lạc, đóng tàu và máy móc. Nỗ lực quốc gia mạnh mẽ đã được thực hiện trong thời chiến để phát triển các lĩnh vực này. Nhật Bản được hưởng lợi từ việc hợp tác với những nhà nghiên cứu Đức trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ II trong các ngành công nghiệp như thiết bị quang học.

Các cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất. Bất cứ quan điểm nào cho rằng Nhật bắt đầu đi lên từ bàn tay trắng là sai lầm lớn. Mặc dù vậy, Nhật Bản chỉ được có lợi thế về yếu tố sản xuất thực sự là nguồn nhân lực. Quan trọng hơn sự sẵn có các yếu tố sản xuất là Nhật có khả năng tạo ra và nâng cấp các yếu tố sản xuất cần thiết với tốc độ vượt xa tất cả các quốc gia khác. Ngành công nghiệp Nhật cũng có khả năng vượt qua sự khan hiếm các yếu tố sản xuất khác và triển khai các yếu tố sản xuất đã có nhanh hơn và tích cực hơn các doanh nghiệp ở các nước khác.

Trong khi Nhật Bản bắt đầu thời kỳ hậu chiến với rất ít vốn, sự tích lũy vốn đã diễn ra hết sức nhanh chóng nhờ vào tỷ lệ tiết kiệm rất cao. Thói quen tiết kiệm một phần là do văn hóa, một phần là sự phản ánh các chính sách của chính phủ, trong đó có việc không có mạng lưới bảo hiểm xã hội, nguồn cung nhà ở rất thấp khiến cho việc mua một căn nhà trở nên rất khó khăn đối với nhiều người và những hạn chế chuyển vốn ra nước ngoài. Để bù đắp lại hệ thống tài chính yếu kém, chính phủ Nhật đã xây dựng một chính sách đầu tư tài chính (zaisei-to-yushi) bao gồm việc khuyến khích tiết kiệm và sử dụng vốn trong nhiều lĩnh vực ưu tiên. Các cá nhân được hưởng ưu đãi thuế đối với tiền gửi tiết kiệm trong hệ thống tiết kiệm bưu điện (yubin chokin), tại các ngân hàng, và các công ty chứng khoán. Hệ thống bưu điện được sử dụng rộng rãi do có rất nhiều bưu trạm đặt ở vị trí rất thuận lợi khắp Nhật Bản [7]. Trong thời kỳ đầu sau chiến tranh, nguồn vốn khan hiếm thu hút được thông qua hệ thống tiết kiệm bưu điện được phân bổ theo sự hướng dẫn của chính phủ thông qua Ngân hàng Phát triển Nhật Bản và các cơ quan chính phủ khác với những mức lãi suất thấp cho các doanh nghiệp trong các lĩnh vực đặc biệt như thép và

7. Ở nhiều nước đang phát triển, không có vốn cho ngành công nghiệp do thất thoát vốn ra nước ngoài và do tiết kiệm không được gửi vào các tổ chức có khả năng phân bổ mà bị giữ lại trong tủ.

đóng tàu. Thông qua quá trình này, Nhật Bản đã có khả năng đạt được thành công quốc tế trong một số các ngành sử dụng nhiều vốn bất chấp việc Nhật khan hiếm vốn tương đối so với các quốc gia tiên tiến khác. Cho tới những năm 1970, tỷ lệ tiết kiệm cao bền vững kết hợp với sự thành công ngày càng tăng trong cạnh tranh khiến cho vốn không còn là một cản trở đối với ngành công nghiệp Nhật [8]. Tỷ lệ lãi suất thấp đã góp phần tạo ra một tỷ lệ đầu tư tài sản cao (như trong Bảng 7-1) và cho phép nhiều doanh nghiệp Nhật sử dụng các chiến lược sử dụng vốn đầu tư mạnh mẽ vào các phương tiện sản xuất quy mô lớn. Hoạt động tạo vốn hiệu quả đến mức Nhật Bản hiện nay quá dư vốn để sử dụng (một mối nguy tiềm tàng cho nền kinh tế, xem Chương 13).

Quá trình tạo vốn không phải là cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất ấn tượng duy nhất của Nhật. Điều đáng kể hơn là sự nâng cấp nhanh chóng và liên tục các nguồn nhân lực, hỗ trợ cho vị thế cạnh tranh ngày càng tinh vi. Hệ thống giáo dục tiểu học và trung học hàng đầu ở Nhật hoạt động dựa trên những tiêu chuẩn cao, chú trọng vào toán học và khoa học. Giáo dục tiểu học và trung học có tính cạnh tranh rất cao, và sự tham gia của gia đình, đặc biệt là các bà mẹ, vào hoạt động giáo dục cao hơn ở bất kỳ quốc gia nào mà tôi đã nghiên cứu, trừ trường hợp có thể là ngoại lệ của Hàn Quốc [9]. Trong khi người Mỹ thường cho rằng (với một chút hợp lý) giáo dục ở Nhật thiếu tính sáng tạo, bắt nguồn từ hệ thống cứng nhắc của người Nhật, giáo dục phổ thông của Nhật cung cấp cho hầu hết học sinh khắp nước Nhật một nền tảng vững chắc cho hoạt động giáo dục và đào tạo sau này. Một học sinh tốt nghiệp phổ thông trung học Nhật hiểu biết về toán tương đương hầu hết các sinh viên tốt nghiệp đại học ở Mỹ.

Có vô số trường đại học ở Nhật cung cấp dịch vụ giáo dục thích hợp, đặc biệt là trong các ngành kỹ thuật. Trong năm 1986, có 465 trường đại học dạy 4 năm và 548 trường dạy 2 năm ở Nhật. Tuy nhiên, các trường đại học Nhật Bản chưa sánh ngang với các trường ở Đức, Mỹ, Thụy Sĩ hoặc Thụy Điển, đặc biệt là trong các môn khoa học xã hội và nhân văn. Mặc dù học sinh phổ thông trung học phải thực hiện các bài thi đầu vào

8. Cắt giảm thuế cho các khoản tiết kiệm bưu điện bị loại bỏ vào ngày 1 tháng 4 năm 1988.

9. Các bà mẹ ở Nhật thường được gọi là "các bà mẹ giáo viên" hay là Kyoiku-mama.

quốc gia rất khó để cạnh tranh vào trường đại học (rất nhiều học sinh phải tham gia các khóa luyện thi ngoại khóa để chuẩn bị cho kỳ thi), một khi nhập học, việc chơi nhiều học ít là phổ biến trong các lĩnh vực phi kỹ thuật. Trong các ngành kỹ thuật và khoa học, chương trình giảng dạy được xây dựng tốt hơn và hoạt động đào tạo mang tính khắt khe hơn.

Điều đặc biệt trong hệ thống giáo dục sau phổ thông của Nhật là hệ thống giáo dục - đào tạo cho cả công nhân và nhà quản lý trong các công ty. Sáng tạo tri thức mới của người Nhật diễn ra trong các công ty nhiều hơn ở trong các trường đại học hay viện nghiên cứu. Hoạt động đào tạo trong công ty rất nghiêm khắc và thiết yếu cho sự tiến bộ. Các nhà quản lý trong nhiều công ty Nhật thực tế phải vượt qua các bài kiểm tra để thăng tiến lên cấp bậc cao hơn. Các công ty như Tập đoàn NEC cung cấp hoạt động đào tạo cho nhân viên thậm chí cả ở cấp độ sau tiến sĩ. Hoạt động đào tạo trong công ty diễn ra liên tục và tập trung vào những kỹ năng đặc biệt, các lĩnh vực có liên quan đến ngành công nghiệp của công ty. Hầu hết sinh viên Nhật học ở nước ngoài được công ty của họ cử đi và được công ty hỗ trợ đầy đủ. Các nhân viên tích lũy kỹ năng chuyên môn trong suốt nghề nghiệp của họ, làm cơ sở cho việc liên tục nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Các công ty Nhật cũng là những đầu tàu chủ yếu của hoạt động nghiên cứu và phát triển ở Nhật. Hoạt động nghiên cứu trong trường đại học rất hạn chế, và sự tương tác giữa các công ty với các trường đại học khá khiêm tốn so với nhiều nước khác. Ở Nhật có một loạt các phòng thí nghiệm quốc gia liên kết với nhiều bộ của Nhật, và những phòng thí nghiệm này đã có một số vai trò trong hoạt động nghiên cứu và phát triển. Tuy nhiên, nhiều sinh viên tốt nghiệp ngành khoa học xuất sắc nhất lại chọn những vị trí trong các phòng thí nghiệm nghiên cứu của các công ty Nhật Bản lớn. Hầu hết những nghiên cứu quan trọng của Nhật diễn ra chính tại các phòng thí nghiệm này.

Các công ty của Nhật cũng có kỹ năng đặc biệt trong việc thu hút công nghệ từ nước ngoài, cũng giống như các công ty Thụy Sĩ và Thụy Điển. Người Nhật có truyền thống kế thừa và du nhập những tinh hoa của các nền văn hóa khác. Các công ty Nhật luôn có sự tôn trọng các đối thủ cạnh tranh mạnh và không hề có biểu hiện tự mãn về công nghệ hay quan tâm về nguồn gốc. Việc tìm kiếm công nghệ tốt hơn một cách thực dụng

cũng được thúc đẩy bởi áp lực cạnh tranh trong nước mạnh mẽ. Các công ty Nhật từ lâu đã đầu tư rất lớn vào việc tham gia các cuộc hội thảo nước ngoài, viếng thăm thân mật các công ty của nước ngoài, nghiên cứu tài liệu và cấp phép cho các công nghệ hữu ích hơn là cố sao chép chúng.

Khi năng lực công nghệ đã phát triển ở Nhật, các công ty đã gia tăng tỷ lệ chi tiêu ngày càng nhiều hơn cho các nghiên cứu căn bản. Ngày nay, các số liệu thống kê của chính phủ Nhật cho thấy rằng Nhật là một nước xuất khẩu công nghệ ròng xét về mặt các hợp đồng và các thỏa thuận nghiên cứu mới. Tổng mức chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu và phát triển tại Nhật đã tăng từ 1.9% GNP năm 1971 lên 2.8% vào năm 1987, cùng với Đức và Thụy Điển là những nước có tỷ lệ cao hơn bất kỳ quốc gia tiên tiến nào khác. Gần như tất cả hoạt động nghiên cứu và phát triển của Nhật nằm trong các lĩnh vực ngoài quốc phòng. Chính phủ chỉ tài trợ con số khiêm tốn là 21% tổng chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu và phát triển của cả nước (so với 47% tại Mỹ) và hơn 80% chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển do chính phủ tài trợ là vào khoa học và năng lượng thông thường (xem Bảng 12-1 và 13-1).

Rất nhiều điều đã được nói về hoạt động hợp tác nghiên cứu của Nhật, trong đó, một nhóm các công ty dưới sự chỉ đạo của một cơ quan chính phủ, thường là Bộ Thương mại và Công nghiệp quốc tế (MITI), thực hiện nghiên cứu chung trong các lĩnh vực có tầm quan trọng lớn. Chính phủ có tài trợ một số cho những chương trình này, nhưng phần lớn đầu tư và nhân lực đều đến từ các công ty tham gia. Nhiều người đã cho rằng hợp tác nghiên cứu tránh sự lãng phí và sao chép là lợi thế quốc gia quan trọng của Nhật trong các ngành công nghiệp mà hợp tác nghiên cứu được tiến hành.

Quan điểm của tôi khá khác biệt. Tôi nhìn nhận vai trò chủ đạo của hoạt động hợp tác nghiên cứu như là một phương tiện để chỉ ra các lĩnh vực quan trọng cho tập trung nghiên cứu trong dài hạn, và như là một nhân tố kích thích hoạt động nghiên cứu riêng của các công ty. Các công ty Nhật thường chi tiêu nội bộ cho các nghiên cứu riêng nhiều hơn hơn là đóng góp cho các dự án hợp tác trong cùng một lĩnh vực. Những dự án hợp tác này được lập ra như các thực thể độc lập, trong đó hầu hết những công ty trong ngành có thể tiếp cận và giảm thiểu mối đe dọa đối với cạnh tranh. Các công ty bảo vệ một cách ích kỷ các ý

tưởng hay nhất của họ và không nhất thiết đóng góp những nhân viên xuất sắc nhất của họ. Nhưng các dự án hợp tác báo hiệu các công nghệ đang nổi lên, làm nổi bật những lĩnh vực trong đó các đối thủ cạnh tranh cũng đang nghiên cứu và giúp các giám đốc nghiên cứu huy động được nhiều ngân sách cho nghiên cứu hơn từ ban quản lý cấp cao. Cạnh tranh gay gắt khiến cho hợp tác nghiên cứu đáng quan tâm đối với một công ty bắt đầu tham gia vào các công nghệ mới đang thu hút sự quan tâm lớn của công chúng. Tất cả những điều này đặc biệt có lợi cho tiến bộ kỹ thuật nhưng không phải vì những lý do thường được đưa ra.

Một lĩnh vực quan trọng khác của sự sản sinh yếu tố sản xuất ở Nhật, theo một cách nào đó là lĩnh vực then chốt nhất, là lĩnh vực thông tin. Mỗi công ty Nhật và mỗi công dân Nhật đều hiểu biết về thông tin kinh tế. Thông tin ở Nhật rất phong phú (về thị phần, sự phát triển công ty, xu hướng kỹ thuật v.v...) trong các ngành công nghiệp và sản phẩm mà Nhật có vị thế. Các show truyền hình vào giờ cao điểm cung cấp nhiều tin tức về các vấn đề kinh tế (do nhiều nhà quản trị Nhật vẫn đang làm việc vào giờ đó, một số người thu lại những tin tức này cũng như những chuyên mục đặc biệt thường kỳ về các vấn đề kinh tế hiện thời bằng đầu thu video của họ). Thông tin được cung cấp thông qua phương tiện truyền thông, các cơ quan chính phủ, các hiệp hội công nghiệp, và rất nhiều tổ chức khác với rất nhiều bản báo cáo và sách. Liên tục có nhiều cuốn sách nói về các công ty Nhật Bản và nhiều sách được viết bởi những nhà quản trị hàng đầu của nước này, những cuốn sách thường xuất hiện nổi bật trong danh sách bán chạy nhất của Nhật.

Sự dồi dào thông tin kinh tế, ngay cả ở Mỹ cũng không sánh kịp, là một phần quan trọng của quá trình cạnh tranh giữa các công ty Nhật. Điều này khiến họ cần phải nhìn về phía trước và thường xuyên đánh giá sự tiến bộ so với với các đối thủ. Điều thú vị là, vị trí về thị phần lại có tầm quan trọng hơn là thứ bậc về tài chính.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất. Lợi thế cạnh tranh quốc gia của Nhật hiếm khi phụ thuộc vào các lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản. Nó thường bắt nguồn một phần từ các cơ chế đúng đắn để tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên sâu liên quan đến các ngành công nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, cũng quan trọng không kém sự sản sinh yếu tố sản xuất là tác nhân kích thích có được do những bất lợi về

yếu tố sản xuất mà các doanh nghiệp Nhật Bản phải đối mặt.

Nhật Bản khởi đầu với rất nhiều công nhân thất nghiệp sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1960, ở Nhật tồn tại sự khan hiếm lao động, đặc biệt trong các ngành ô tô và điện tử đang phát triển nhanh chóng [10]. Sự khan hiếm này và mức lương tăng lên nhanh chóng tạo ra áp lực đòi hỏi phải tự động hóa. Thêm vào đó, các công ty lớn của Nhật duy trì chế độ tuyển dụng lâu dài và suốt đời khiến cho các công ty Nhật rất thận trọng trong việc thuê người và thiên về cố gắng cải thiện năng suất lao động với lực lượng lao động sẵn có [11]. Điều mỉa mai là nhiều công ty Nhật đã tự động hóa và đánh mất những lợi thế ban đầu của họ so với các công ty phương Tây, đó là lao động rẻ. Chi phí lao động cũng không có tác dụng trong cạnh tranh với nhiều đối thủ cạnh tranh Nhật và điều này cũng khuyến khích tự động hóa.

Những bất lợi về các yếu tố sản xuất tự nhiên cũng khuyến khích hoạt động cải tiến và nâng cấp trong ngành công nghiệp Nhật. Ở mức độ rộng nhất, trẻ em Nhật Bản được dạy từ rất sớm rằng Nhật Bản chỉ có thể tồn tại bằng kako-boeki (Xuất khẩu hàng hóa chế tạo và nhập khẩu nguyên liệu thô), hay hàng hóa xuất khẩu dựa trên nguồn nguyên liệu nhập khẩu. Khái niệm về nâng cấp được định hình từ rất sớm. Ở một mức độ cụ thể hơn, sự thiếu hụt các nguồn tài nguyên thiên nhiên đã dẫn đến đổi mới trong nhiều ngành công nghiệp Nhật. Việc thiếu hụt kim loại và các loại nguyên liệu thô khác trong nước đã tạo ra sự quan tâm về việc làm giảm thành phần nguyên liệu trong sản phẩm cũng sử dụng các nguyên liệu mới tiên tiến [12]. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật dẫn đầu về đồ gốm, vật liệu tổng hợp và sợi carbon, ngành công nghiệp Nhật cũng có nhu cầu rất sớm và tiến tiến với những nguyên liệu mới.

---

10. Không giống các nước khác như Đức và Thụy Sĩ, chính sách của chính phủ đã ngăn chặn việc nhập khẩu lao động. Năm 1985, tỷ lệ lao động và quản lý nước ngoài nhập cư chiếm 0.7% dân số so với 14.5% tại Thụy Sĩ và 7.2% ở Đức. Kết quả là tạo ra áp lực nâng cao năng suất lớn hơn thay vì sử dụng lao động nước ngoài cho những công việc có năng suất thấp. Lao động Hàn Quốc tới làm việc ở Nhật trong suốt giai đoạn chiếm đóng của Nhật tại nước này được coi là người nhập cư và không được cấp quyền công dân của Nhật.

11. Công việc bán thời gian, một động lực khác để thúc đẩy năng suất, đã phát triển từ khá sớm ở Nhật vì những lý do tương tự.

12. Đối mặt với sự khan hiếm nguyên liệu, máy móc và một số yếu tố cần thiết khác, các công ty của Nhật cũng rất thạo tìm nguồn nguyên liệu thô, và các thành phần khác và máy móc từ những nơi có hiệu quả chi phí trên thế giới.

Việc phụ thuộc lớn vào nguồn năng lượng của nước ngoài từ những năm 1960 đồng nghĩa với giá năng lượng cao trong nước và mối quan tâm rất lớn cho việc tiết kiệm năng lượng. Ví dụ, việc sử dụng năng lượng trong các công ty thép của Nhật được cho là hiệu quả nhất thế giới. Hai cuộc khủng hoảng dầu mỏ tác động đặc biệt nghiêm trọng đến Nhật và đã thu hút sự chú ý ngày càng mạnh của ngành công nghiệp Nhật theo hướng tiết kiệm năng lượng, thúc đẩy nhiều đổi mới [13]. Chẳng hạn, nhiều công ty chuyển sang công nghệ bán dẫn ngay sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ thứ nhất, trước tiên là để giảm tiêu dùng năng lượng. Việc này mở ra những lợi ích khác như độ tin cậy lớn hơn, ít linh kiện hơn, dễ dàng tự động hóa, và đưa các doanh nghiệp Nhật lên vị trí dẫn đầu trong các ngành công nghiệp như tivi và thiết bị âm thanh. Các cuộc khủng hoảng dầu mỏ khiến cho mọi quốc gia trở nên quan tâm hơn đến chi phí năng lượng, nhưng chi phí năng lượng vốn cao ở Nhật từ trước tạo cho các doanh nghiệp Nhật một lợi thế.

Khoảng cách xa xôi giữa Nhật và các thị trường (và các nguồn cung cấp) cũng đã kích thích những đổi mới trong các hoạt động hậu cần. Container hóa việc vận chuyển hàng hóa đã sớm xuất hiện ở Nhật Bản, cũng như việc sử dụng các tàu chở hàng chuyên dụng. Khoảng cách xa tạo ra sự quan tâm đến tính tin cậy nhằm tối thiểu hóa những yêu cầu dịch vụ. Vị trí địa lý của Nhật cũng có tác dụng khác: nó cho phép tiếp cận tương đối thuận lợi đến các thị trường châu Á, những thị trường vốn không được các doanh nghiệp phương Tây chú trọng hay phục vụ tốt. Trong nhiều ngành công nghiệp, Nhật trước tiên xuất khẩu trong phạm vi châu Á, ngược lại với ngành công nghiệp Hàn Quốc và Đài Loan, những nước mà thị trường xuất khẩu chủ yếu ban đầu lại là thị trường phương Tây (và đặc biệt là Mỹ).

Một bất lợi về yếu tố sản xuất phổ biến khác ở Nhật là chi phí sử dụng đất rất cao, do khan hiếm đất có thể sử dụng được. Mật độ dân số tương đối cao hơn so với các quốc gia khác ngay cả khi tính bằng tổng diện tích Nhật Bản (xem Bảng 1-1), nhưng 75% địa hình Nhật là đồi núi và không phù hợp cho việc xây nhà ở và nhà máy sản xuất. Những áp lực về không gian

13. Sự phụ thuộc nặng nề vào nguồn dầu nhập khẩu cũng có nghĩa là các cuộc khủng hoảng dầu lửa dẫn tới sự mất giá của đồng yên.

không những ảnh hưởng đến các điều kiện cầu (thích những hàng hóa gọn nhẹ và ít tốn diện tích) mà còn buộc các công ty Nhật đến rút ngắn các dây chuyền sản xuất, tránh phải sử dụng kho dự trữ không cần thiết và kết hợp các hoạt động sản xuất. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật đã tiên phong trong việc sản xuất tiết kiệm không gian và đúng thời điểm.

Bất lợi cuối cùng là sự tăng giá của đồng yên bắt đầu từ năm 1973 nhưng đặc biệt là sự định giá tăng đồng yên vào giữa những năm 1980. Sự tăng giá dẫn đến hoạt động sôi sục trong các công ty Nhật Bản để có thể bù đắp lại. Cải thiện năng suất thông qua tự động hóa, chuyển sang những phân đoạn sản phẩm tinh vi hơn, và toàn cầu hóa sản xuất là 3 cách đối phó phổ biến, tất cả đều đặc biệt có lợi cho sự bền vững của các lợi thế của Nhật trong dài hạn. Dưới áp lực cạnh tranh trong nước mạnh mẽ, phản ứng đáp lại sự tăng giá đồng yên diễn ra nhanh chóng và kéo theo sự nâng cấp nhanh chóng ngành công nghiệp Nhật Bản[14]. Mỗi cú sốc (cú sốc Nixon liên quan đến việc áp phụ thu vào hàng nhập khẩu vào Mỹ, các cú sốc dầu mỏ, cú sốc đồng yên) trên thực tế là một sự thúc đẩy mạnh mẽ đối với sự tiến bộ và đổi mới trong ngành công nghiệp Nhật. Mỗi cú sốc có một tác động mạnh lên Nhật Bản. Được chào đón với quan ngại và bi quan rộng khắp, mỗi cú sốc mang đến cho ngành công nghiệp Nhật những tác nhân kích thích mạnh mẽ, khởi động những làn sóng đổi mới.

Giống như ở Thụy Sĩ, Đức và Thụy Điển, các bất lợi kích thích đổi mới chứ không gây tê liệt nhờ vào các bộ phận khác của "hình thoi", đặc biệt là sự cam kết mạnh mẽ của các doanh nghiệp Nhật đối với ngành công nghiệp của họ và cạnh tranh khắc nghiệt trong nước. Tuy nhiên, Nhật Bản là quốc gia đặc biệt ở chỗ các nhân tố quyết định khác phản ứng lại những bất lợi một cách đặc biệt tích cực. Ví dụ, sự hồi phục của Nhật Bản từ các cú sốc dầu mỏ diễn ra rất ngoạn mục.

14. Những phản ứng tích cực của nền công nghiệp Nhật Bản đối với sự nâng giá đồng yên phụ thuộc vào sức mạnh của những nhân tố quyết định khác, đáng chú ý là sự nâng cấp các yếu tố sản xuất, những mục tiêu dẫn tới những cam kết mạnh mẽ của các công ty đối với ngành công nghiệp và cạnh tranh mạnh mẽ trong nước. Ở những quốc gia khác không có những điều kiện này, việc nâng giá đồng tiền có thể dẫn tới sự trì trệ và áp lực đối với sự can thiệp của chính phủ, điều có thể ngăn cản những hành động điều chỉnh. Cạnh tranh trong nước mạnh mẽ ở Nhật cũng khiến cho giai đoạn mất giá của đồng yên không dẫn tới sự trì trệ trong đổi mới.

CÁC ĐIỀN KIỆN CẦU

Các điền kiện yếu tố sản xuất gợi ý một số lợi thế phổ thông đối với ngành công nghiệp Nhật, trong khi các bất lợi về yếu tố sản xuất chỉ ra những lĩnh vực cụ thể mà ngành công nghiệp Nhật sẽ vượt trội. Tuy nhiên, để hiểu đầy đủ hình mẫu thành công của Nhật, chúng ta phải nhìn vào những bộ phận khác trong "hình thoi". Các điều kiện cầu chứng tỏ là một trong những nhân tố quyết định quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong ngành công nghiệp Nhật. Trong rất nhiều ngành công nghiệp mà Nhật có được những vị thế vững chắc, các đặc trưng cầu trong nước tạo ra sự kích thích đặc biệt cho các công ty Nhật. Thị trường trong nước, chứ không phải thị trường ở nước ngoài, đã dẫn dắt sự phát triển trong hầu hết các ngành công nghiệp Nhật. Chỉ sau này xuất khẩu mới đóng vai trò đáng kể [15].

Bất cứ thảo luận nào về các điều kiện cầu của Nhật cần phải bắt đầu từ việc thừa nhận rằng thị trường trong nước Nhật là khá lớn, với khoảng 120 triệu dân và vô số công ty có mặt trên một khu vực đất đai tương đối nhỏ bé. Hơn nữa, người Nhật lại có tính đồng nhất về mặt văn hóa và về mặt dân tộc, điều này đã làm tăng sự tập trung sức mua.

Trong những năm 1950 và 1960, cầu thị trường trong nước của Nhật phát triển rất nhanh trong các ngành mà trong đó thị trường của các nước khác đã bắt đầu chững lại. Điều này tạo ra một số lợi thế đáng kể. Ví dụ, trong suốt thời kỳ hậu chiến, thành công quốc tế của Nhật trong các ngành như máy may, thép, đóng tàu, và mô tô bắt đầu khi sự bùng nổ cầu trong nước tạo cho các doanh nghiệp sự tin tưởng để đầu tư mạnh mẽ vào các cơ sở sản xuất lớn và có hiệu quả với công nghệ mới nhất, vào thời điểm mà các đối thủ Mỹ, châu Âu chỉ bổ sung thêm thiết bị vào các nhà máy cũ kỹ và kém hiệu quả hơn. Chiến tranh khiến điều này trở nên dễ dàng hơn, bằng cách buộc nhiều ngành công nghiệp phải bắt đầu lại từ con số không sau sự tàn phá. Tinh thần "phá bỏ và xây lại" rất phổ biến trong ngành công nghiệp và được chính phủ khuyến khích. Định hướng là phá bỏ những cơ sở sản xuất cũ kỹ, không hiệu quả và thay thế chúng bằng những cơ sở sản xuất lớn và hiện đại. Kết quả là năng suất cao hơn và đem lại những lợi thế chủ chốt cho các đối thủ cạnh tranh của Nhật.

15. Ngay cả cho đến ngày nay, xuất khẩu chiếm ít hơn 15% GDP của Nhật, so với 28% tại Đức và 40% tại Thụy Sĩ.

Nhiều ngành mà Nhật thành công được hưởng lợi từ thị trường trong nước rộng lớn, phản ánh cầu trong nước mạnh mẽ khác thường của Nhật. Những ngành mà tôi nhắc đến trước đây là những ví dụ: thép (do Nhật Bản đang xây dựng lại), tàu thuyền (Nhật có nhu cầu vận tải cực lớn, do có vị trí xa xôi và cần phải nhập khẩu dầu mỏ và các nguyên liệu thô khác), mô tô (được sử dụng như là phương tiện giao thông cơ bản), và máy may (1.1 triệu trong số 1.7 triệu máy may ở Nhật bị phá hủy trong chiến tranh; nhiều người dân đã dùng máy may để tự may quần áo cho mình vào những năm đầu sau chiến tranh và quần áo cũng là một ngành công nghiệp xuất khẩu bùng nổ).

Khi nền kinh tế Nhật phát triển và mở rộng, nhu cầu lớn trong nước về hàng công nghiệp đã giúp cho các ngành công nghiệp như chế tạo robot, máy photocopy, đồ gốm và bán dẫn. Ví dụ, trong ngành chip nhớ (memory chips) và mạng tích hợp (integrated circuits), Nhật Bản có cầu trong nước khác thường do thế mạnh về các ngành công nghiệp như điện tử tiêu dùng, đồng hồ, máy quay và máy văn phòng của Nhật, tất cả đều sử dụng rất nhiều chip [16]. Tuy nhiên, thị trường rộng lớn trong nước luôn bị phân chia bởi một vài nếu không muốn nói ra hàng tá công ty Nhật. Vì nguyên nhân này và một số nguyên nhân khác, các doanh nghiệp Nhật trở nên không thể dễ dàng hưởng thụ "bữa tiệc béo bở" ở thị thường rộng lớn trong nước mà chịu áp lực phải đổi mới và cuối cùng quốc tế hóa.

Tốc độ thâm nhập thị trường (và bão hòa) ở Nhật rất cao. Trong các ngành hàng hóa tiêu dùng, dòng thông tin nhanh chóng, thị hiếu với những mẫu sản phẩm mới nhất vì lý do về địa vị xã hội, và sự đồng nhất về văn hóa, tất cả đóng góp tạo ra một hiệu ứng bầy đàn mạnh mẽ trong việc mua bán hàng hóa. Trong số những khách hàng công nghiệp, cạnh tranh nội địa gay gắt trong các ngành của họ và xu hướng sao chép mạnh mẽ khiến các công ty phải nhanh chóng bắt chước nếu một công ty quan trọng mua một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Một hệ quả của sự thâm nhập nhanh chóng là sự phát triển bùng nổ trong nước. Điều này thường dẫn các công ty Nhật Bản đến việc theo đuổi thị phần để thực hiện các khoản đầu tư lớn một lần ở qui mô sản xuất hiệu quả.

16. Các công ty bán dẫn của Mỹ đã duy trì vị trí lớn mạnh trong ngành công nghiệp chip logic phức tạp như bộ vi xử lý, trong đó sức mạnh của Mỹ về máy tính, vũ trụ và quân đội tạo ra nhu cầu trong nước lớn chứ không phải trong ngành công nghiệp chip nhớ thông thường.

Trái ngược với sự thâm nhập nhanh chóng là việc sớm bão hòa. Từ cuối những năm 1960, thị trường trong nước đối với một thế hệ sản phẩm của Nhật thường sớm bão hòa trong khi thị trường ở các quốc gia khác vẫn còn đang tăng trưởng. Việc thị trường trong nước nhanh chóng bão hòa buộc các đối thủ cạnh tranh Nhật nỗ lực mạnh mẽ nhằm tạo ra những mẫu sản phẩm hoặc những tính năng mới. Áp lực rút ngắn thời gian cần thiết để phát triển các sản phẩm hay mẫu mã mới cũng căng thẳng. Nhật Bản trở thành một thị trường hàng đầu báo hiệu các điều kiện sẽ phổ biến ở những nơi khác.

Sự bão hòa tại thị trường trong nước cũng là động lực cho xuất khẩu khi các công ty cố gắng để bù đắp doanh số giảm trong nước và tận dụng công suất thừa. Gần như trong mỗi ngành của Nhật mà chúng tôi đã nghiên cứu, xuất khẩu tăng lên rất mạnh chỉ khi thị trường trong nước trở nên bão hòa.

Quan trọng hơn quy mô và hình mẫu tăng trưởng của thị trường trong nước là cấu trúc phân đoạn cầu của Nhật Bản. Giống như Mỹ, Nhật Bản có điều kiện về khí hậu và địa chất rất phong phú. Nhật cũng có một sự kết hợp lạ lùng giữa cơ sở hạ tầng tiên tiến và lạc hậu, dẫn đến điều mà có thể gọi là cấu trúc nhu cầu kép. Những điều kiện này buộc các doanh nghiệp Nhật Bản đối mặt với nhiều phân đoạn khác nhau, thường thể hiện dưới những sự kết hợp rất thú vị. Ví dụ trong ngành xe tải, lốp xe tải và xe bus và xe nâng, điều kiện đường sá kém của Nhật, khuynh hướng chuyên chở quá tải, và không gian chật hẹp khiến cho các sản phẩm làm ra cho thị trường nội địa của Nhật Bản rất phù hợp với các nước đang phát triển, đặc biệt là các nước ở châu Á. Các nhà sản xuất Nhật Bản đã rất thành công trong những thị trường này.

Những điều kiện cầu trong nước riêng có tập trung mối quan tâm đặc biệt vào một số thuộc tính sản phẩm. Do dân số đông đúc và không gian sống chật hẹp, nhu cầu của Nhật Bản đòi hỏi các sản phẩm gọn nhẹ, có thể di chuyển được, không ồn và đa chức năng. Ví dụ trong thiết bị âm thanh gia đình, các doanh nghiệp Nhật đã tập trung vào những sản phẩm nhỏ, gọn, được trang bị nhiều chức năng. Người tiêu dùng xếp sự gọn nhẹ và chất lượng âm thanh lên trên công suất vì họ ở trong những căn hộ nhỏ và tường mỏng. Một ví dụ khác là đàn điện tử, mặt hàng mà các doanh nghiệp Nhật thống trị. Đàn điện tử nhỏ hơn đàn piano rất nhiều, có thể cất đi sau khi sử dụng,

và cũng có thể được sử dụng cùng với tai nghe để hạn chế tiếng ồn cho người khác.

Sự phong phú của các công ty, văn phòng, nhà máy và nhà kho tương đối nhỏ cũng làm cầu của Nhật thiên về các sản phẩm nhỏ và gọn hơn trong nhiều ngành công nghiệp như xe tải nâng, máy công cụ và máy văn phòng. Địa hình rất nhiều đồi núi và nhiều đảo lớn đã dẫn đến sự tập trung từ lâu cho các hệ thống liên lạc bằng sóng viba và qua vệ tinh. Trong ngành dệt, các doanh nghiệp Nhật cũng rất mạnh trong sợi và vải dệt tổng hợp giống với lụa nhân tạo, nơi nhu cầu trong nước của Nhật lớn khác thường.

Những điều này cũng như những thuộc tính cầu trong nước khác của Nhật đã hướng các doanh nghiệp Nhật Bản tới những phân đoạn thị trường bị bỏ qua hoặc chưa được phục vụ ở những nơi khác, và chỉ sau đó nổi lên thành các phân đoạn toàn cầu. Nhu cầu thiên về sự nhỏ gọn, trọng lượng nhẹ và đa chức năng, cũng là một chỉ số hàng đầu dự báo các xu hướng lớn hơn trong cầu của thế giới. Các công ty Nhật vì thế đã có được những con đường thâm nhập vào các thị trường nước ngoài trong các ngành như ô tô, xe tải hạng nhẹ, radio, TV, máy photocopy, xe máy, các máy điều khiển có thể lập trình được, các máy công cụ điều khiển số và xe nâng, những ngành có những phân đoạn sản phẩm cỡ nhỏ ban đầu không có vai trò quan trọng ở những quốc gia phát triển. Điều này, cùng với thực thế là nhiều doanh nghiệp Nhật Bản đã bắt đầu cuộc đua xuất khẩu của họ trong giai đoạn nền kinh tế thế giới mở rộng nhanh chóng, giúp cho chúng ta có thể hiểu tại sao sự cạnh tranh trả đũa của các doanh nghiệp nước ngoài thường khá yếu ớt và tại sao cơ chế bảo hộ bị hạn chế.

Nhật Bản không chỉ thành công trong các ngành mà cấu trúc phân đoạn của cầu trong nước tạo ra sự quan tâm lớn hơn mà còn trong cả những ngành mà nhu cầu trong nước đặc biệt khắt khe hoặc khách hàng đặc biệt khó tính. Ví dụ, máy photocopy và máy fax là một nhu cầu cấp bách bởi các doanh nghiệp Nhật Bản ưa thích dùng văn bản nhưng việc sử dụng ký tự kanji (với khoảng 60.000 ký tự Hán), ký tự hiragana, và katakana khiến cho việc sử dụng máy chữ (và giấy than hoặc giấy nến) cũng như các máy điện báo trở nên phi thực tế. Trước khi các bộ xử lý văn bản vi tính ra đời, hầu hết các văn bản ở Nhật được viết tay và các máy photocopy rất cần thiết cho việc phổ biến thông tin. Cả máy fax và photocopy đều là các ngành mà các doanh nghiệp

Nhật đứng đầu thế giới vì sự quan tâm và đầu tư rất sớm và liên tục [17]. Sự dịch chuyển nhanh chóng sang các bộ xử lý văn bản vi tính có thể xử lý được ngôn ngữ của Nhật cũng rất dễ hiểu vì những nguyên nhân tương tự.

Ngôn ngữ viết của Nhật Bản cũng dẫn đến nhu cầu khắt khe và khó tính ở Nhật với mặt hàng bút máy và bút chì. Chữ viết tay là một dấu hiệu rất quan trọng của giáo dục và văn hóa ở Nhật, và các dụng cụ dùng để viết chữ chính xác và hoạt động tốt có tầm quan trọng rất lớn. Lĩnh vực sản phẩm khác mà cầu trong nước cũng khó tính là máy ảnh và sự yêu thích chụp ảnh của người Nhật đã trở thành giai thoại. Máy ảnh đã được sử dụng từ lâu để ghi lại các sự kiện của gia đình và trong những năm đầu sau chiến tranh, nhiều người Nhật đã chi gấp 3 lần tiền lương hàng tháng của họ để mua một chiếc máy ảnh sản xuất ở Đức. Tất nhiên, hiện tại, các doanh nghiệp Nhật Bản đang dẫn đầu thế giới.

Đặc biệt, hàng tiêu dùng lâu bền là những biểu tượng về địa vị quan trọng giữa người Nhật với nhau. Với không gian sống hạn chế, ít thời gian rỗi và không thể tiêu dùng quá nhiều vào nhà ở, người Nhật tiêu dùng rất nhiều vào các sản phẩm như ô tô, máy ảnh, đồ điện tử tiêu dùng và các thiết bị nhỏ gọn. Điều này làm tăng thêm sự quan tâm của khách hàng đến việc có được mẫu sản phẩm mới nhất hoặc có những chức năng thời thượng. Khách hàng Nhật Bản cũng sẵn sàng thay sản phẩm thường xuyên để có được những mẫu sản phẩm tốt hơn và mới hơn. Các nhà sản xuất Nhật Bản đáp lại với những thay đổi về mẫu mã thường xuyên và phân đoạn nhỏ thị trường thông qua rất nhiều sản phẩm đa dạng. Sự kết hợp của nhu cầu về địa vị và sự đồng nhất về văn hóa tạo ra rất nhiều loại sản phẩm trong cùng một chủng loại hàng hóa tương đối hẹp. Đến lượt nó, các nhu cầu về sản xuất tạo ra bởi các chiến lược như vậy đã thúc đẩy các doanh nghiệp Nhật Bản sớm áp dụng các công nghệ sản xuất linh hoạt trong khi các doanh nghiệp phương Tây vẫn đang sử dụng những hình thức tự động hóa truyền thống. Các doanh nghiệp Nhật Bản hoạt động đặc biệt hiệu quả trong

17. Trong khi các công ty của Mỹ đã sớm là những đối thủ trong cả 2 ngành công nghiệp, thâm nhập thị trường tại Nhật diễn ra nhanh hơn ở Mỹ. Ví dụ như trong lĩnh vực máy photocopy, nhu cầu cao đã dẫn đến sự chấp nhận dễ dàng hơn quá trình sao chép máy photocopy có mùi diazonium và gây bẩn ở Nhật, một nguyên mẫu đầu tiên của dạng máy copy giấy đơn giản.

các ngành mà việc đưa ra các mẫu sản phẩm mới thường xuyên là quan trọng cho lợi thế cạnh tranh.

Áp lực từ những khách hàng đòi hỏi cao và khó tính phổ biến trong các ngành công nghiệp tiêu dùng của Nhật. Người tiêu dùng Nhật Bản sẽ bỏ đi một sản phẩm do nó có một khuyết điểm nhỏ trên bề mặt, một nguyên nhân dẫn tới sự quan tâm của các công ty Nhật tới "tính thích hợp và hoàn thiện". Người tiêu dùng đòi hỏi chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Nhật Bản có một văn hóa về thị giác, trong đó sự trình bày và sự đóng gói cũng quan trọng như chính sản phẩm đó. Người tiêu dùng Nhật cũng hay thay đổi so với người tiêu dùng ở hầu hết các nước khác. Họ sẽ sẵn sàng thay đổi nhãn hiệu hàng hóa nếu có một sự khác biệt đáng chú ý về chất lượng. Sự khó tính của khách hàng Nhật Bản được củng cố bởi nguồn thông tin về sản phẩm rất dồi dào.

Sự khó tính và đòi hỏi cao của khách hàng Nhật Bản đối với các sản phẩm công nghiệp ban đầu cũng bắt nguồn từ những nguyên nhân này. Các doanh nghiệp Nhật Bản mong đợi rất nhiều từ các nhà cung cấp. Vai trò của thương nhân ở Nhật gia tăng áp lực đối với việc cải tiến sản phẩm. Thương nhân đòi hỏi các mẫu sản phẩm mới để khởi đầu việc tiếp xúc khách hàng. Do giá trị được đặt trong các mối quan hệ dài hạn, người mua ở Nhật thường ít khi chuyển nhà cung cấp đơn giản chỉ do sự phá giá ngắn hạn, mặc dù họ sẽ chuyển nhà cung cấp nếu việc đó cải thiện chất lượng đồng thời yêu cầu nhà cung cấp truyền thống phải theo kịp đối thủ. Kết quả là ngày càng nhiều áp lực cải tiến hơn, bởi vì cách duy nhất giành được người khách hàng mới là thông qua những cải tiến thật sự.

Khi ngành công nghiệp đã phát triển, chất lượng cầu trong nước còn được nâng lên cao hơn. Trong nhiều ngành công nghiệp, những khách hàng khó tính nhất của thế giới với hàng hóa công nghiệp là các doanh nghiệp Nhật Bản, những doanh nghiệp đại diện cho nhu cầu tiên tiến nhất. Điều này đã giúp ích cho những ngành công nghiệp cung cấp. Những ví dụ điển hình là ngành chế tạo robot, linh kiện ô tô, vật liệu cao cấp, và nhiều loại linh kiện điện tử. Tầm quan trọng của cầu công nghiệp khó tính có thể thậm chí còn được minh họa tốt hơn bằng những thế mạnh trong ngành hóa chất, một lĩnh vực và các doanh nghiệp Nhật Bản nói chung khá yếu trên phạm vi quốc tế. Thị phần xuất khẩu trên thế giới đáng kể nhất của Nhật là trong ngành sản

xuất nguyên liệu cho sợi tổng hợp, ngành mà Nhật Bản có một ví trí cạnh tranh đáng kể, và những loại chất dẻo được sử dụng rất nhiều trong các ngành điện tử và ô tô. Số lượng lớn các ngành có sức cạnh tranh của Nhật cũng đang bắt đầu có hiệu ứng giống như Mỹ từng có trong các thập kỷ trước – đó là thành công ngày càng gia tăng trong nhóm kinh doanh đa ngành, hay các sản phẩm được bán cho nhiều ngành công nghiệp khác (như là máy bơm và dụng cụ).

Nói chung, các điều kiện cầu trong nước cũng giúp giải thích những lĩnh vực mà Nhật không thành công trên phạm vi quốc tế. Gần như không có thị trường nội địa cho hàng hóa phục vụ quốc phòng, một di sản của hiến pháp được viết dưới sự giám sát của quân đội chiếm đóng Mỹ. Nhu cầu thị trường trong nước trong lĩnh vực thực phẩm (phụ thuộc lớn vào gạo, cá tươi và những món ăn đặc biệt khác) khác biệt với của hầu hết các quốc gia quan trọng khác là một bất lợi cho các doanh nghiệp Nhật ở nước ngoài (nhưng lại ngăn cản các doanh nghiệp nước ngoài ở Nhật, ngoại trừ trong ngành thức ăn nhanh mà các chuỗi nhà hàng của Mỹ rất phổ biến ở Nhật). Sự khác biệt về thị hiếu và không gian sống là những bất lợi trong ngành đồ nội thất của Nhật.

Trong ngành hàng hóa tiêu dùng đóng gói, cầu của Nhật Bản phát triển quá chậm. Các doanh nghiệp Mỹ, Anh, Thụy Sĩ và các nước khác đã được thiết lập chỗ đứng ở Nhật thông qua đầu tư trực tiếp nước ngoài. Các kênh bán lẻ và bán buôn các mặt hàng thực phẩm và hàng hóa đóng gói khác bị phân mảnh và kém phát triển cũng đã ngăn cản sự phát triển lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp Nhật bán hàng thông qua các kênh này. Các doanh nghiệp Nhật Bản đã thành công ở nước ngoài trong các ngành như đồng hồ và điện tử tiêu dùng, các ngành mà mối quan hệ mật thiết với các kênh bán hàng phân mảnh và phân tán là quan trọng. Điều này một phần là do những kỹ năng được trau dồi tốt khi làm việc với các kênh bán hàng phức tạp trong nước. Tuy nhiên, họ cũng ít thành công hơn trong những sản phẩm bán thông qua các siêu thị, hiệu thuốc và những kênh đại chúng khác mà kinh nghiệm có được từ trị trường trong nước không đủ. Thậm chí trong hàng điện tử tiêu dùng, các doanh nghiệp Nhật Bản thường phải sử dụng các cách tiếp cận kênh bán hàng khác với cách thức sử dụng ở trong nước.

Đáng ngạc nhiên là một số công ty sản xuất hàng đóng gói tiêu dùng của Nhật như Kao và Shiseido đang bắt đầu quốc tế

hóa các chiến lược của họ. Người tiêu dùng khắt khe, phương tiện truyền thông đại chúng được phát triển, sự giàu có ngày càng tăng và cạnh tranh trong nước mạnh mẽ đã dẫn đến sự phát triển trong một số chủng loại sản phẩm đóng gói như khăn vệ sinh dùng 1 lần. Tuy nhiên, hệ thống phân phối kém phát triển vẫn còn là một sự cản trở.

Trong ngành chăm sóc sức khỏe, hệ thống của Nhật được xã hội hóa và khá thống nhất. Các bác sĩ được đào tạo giống nhau, phương pháp điều trị được kiểm soát và phê duyệt từ trung ương. Các bệnh viện không có lý do gì phải thay đổi. Bác sĩ ở Nhật chủ yếu có được thu nhập không phải nhờ thời gian và dịch vụ họ phục vụ mà thông qua hoa hồng trên số thuốc họ kê đơn. Điều này khiến cho cầu về thuốc bình quân đầu người của Nhật cao nhất trên thế giới, nhưng nó không phải là nhu cầu có chất lượng theo quan điểm cạnh tranh quốc tế. Nhật Bản không tạo ra một môi trường tốt cho đổi mới trong các lĩnh vực liên quan đến sức khỏe. Ngoại trừ trong các thiết bị khám chữa bệnh dựa nhiều vào công nghệ điện tử (như là các máy quét siêu âm và CT), Nhật Bản có một vị trí quốc tế khá kém cỏi.

Sự yếu kém của Nhật trong các dịch vụ là hệ quả của một số yếu tố. Một trong số đó là tiêu chuẩn về dịch vụ cá nhân ở Nhật rất cao, đòi hỏi nhiều người phục vụ. Điều này không thích hợp để hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa như cách Mỹ với Anh đã làm (xem Chương 6) và rất tốn kém để thực hiện ở nước ngoài. Sự yếu kém của Nhật trong ngoại ngữ tiếng Anh là một cản trở lớn khác, do các dịch vụ quốc tế thường liên quan đến việc giao tiếp với nhiều người. Việc nhiều ngành dịch vụ ở Nhật (như dịch vụ tài chính) bị chính phủ kiểm soát chặt chẽ, làm cùn đi cạnh tranh và ngăn cản đổi mới cũng đóng vai trò quan trọng. Cuối cùng, các doanh nghiệp chế tạo Nhật Bản mới chỉ bắt đầu tiến hành hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài qui mô lớn trong thời gian gần đây. Các doanh nghiệp dịch vụ kinh doanh của Nhật mới chỉ bắt đầu có được cơ sở cầu ở nước ngoài, điều mang tính quyết định cho các doanh nghiệp Mỹ, Anh và Thụy Sĩ.

CÁC NGÀNH CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Vai trò của các ngành có liên quan và bổ trợ đối với lợi thế cạnh tranh của Nhật là một trong những khía cạnh nổi bật nhất của nền kinh tế Nhật Bản. Các ngành công nghiệp thành công của Nhật thường bắt nguồn từ các ngành có liên quan khác. Bảng

sau minh họa một vài ví dụ: Khi đa dạng hóa, các doanh nghiệp của Nhật hầu như theo đuổi chiến lược đa dạng hóa sang các ngành liên quan.[18] Chuẩn mực phổ biến ở Nhật chống lại việc mua lại công ty, tỷ trọng lớn cổ phiếu sở hữu bởi các tổ chức đầu tư dài hạn và tỷ lệ P/E cao làm hạn chế đáng kể sáp nhập công ty. Hầu hết đa dạng hóa được thực hiện thông qua phát triển nội bộ. Đến lượt nó, sự phổ biến của phát triển nội bộ khiến việc đa dạng hóa sang các ngành có liên quan mật thiết gần như là điều bắt buộc. Động lực thúc đẩy đa dạng hóa nội bộ thường là để bố trí lại con người và phương tiện sản xuất. Kết quả cuối cùng là kỹ năng chuyển từ ngành này sang ngành khác có hiệu quả, tạo điều kiện thuận lợi cho việc nâng cấp.

Một ngành có liên quan thường được sinh ra hoặc được tiếp sức bởi ngành công nghiệp gốc bão hòa và các đối thủ cạnh tranh phải đối mặt với những áp lực dư thừa công suất. Để giữ việc làm và tiếp tục phát triển, rất nhiều nếu không muốn nói là tất cả đối thủ cạnh tranh từ ngành công nghiệp gốc sẽ tham gia vào ngành công nghiệp có liên quan gần như đồng thời (hãy nhớ khuynh hướng của các công ty Nhật là sao chép lẫn nhau). Bởi đôi khi có nhiều ngành liên quan đến một ngành mới và mỗi ngành công nghiệp Nhật Bản luôn có rất nhiều đối thủ cạnh tranh nên có rất nhiều doanh nghiệp mới gia nhập ngành. Ví dụ, trong ngành máy fax, một số các doanh nghiệp mới gia nhập ngành từ ngành sản xuất máy ảnh (Canon, Ricoh, Minolta, Konica), một số từ ngành máy văn phòng (Matsushita, Sharp, Toshiba), và một số từ ngành viễn thông (NEC, Fujitsu, Oki). Những doanh nghiệp mới tham gia ngành mang đến những kỹ năng từ các lĩnh vực khác nhau, thúc đẩy đổi mới xa hơn khi mỗi doanh nghiệp đều cố gắng áp dụng những kỹ năng sẵn có của nó và cố giành được những kỹ năng mà nó còn thiếu.

Vai trò của các ngành hỗ trợ trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp ở Nhật cũng phổ biến. Sự tích hợp với các ngành công nghiệp cung cấp và khách hàng cũng phổ biến, được thúc đẩy bằng chính những động lực đã

18. Có những ngoại lệ như sự xâm nhập của Yamaha (khởi đầu là một công ty sản xuất dụng cụ âm nhạc) vào ngành sản xuất mô tô. Tuy nhiên, những yếu tố khác của mô hình hình thoi đóng vai trò ở đây. Quê hương của Yamaha là ở Hamamatsu, gần Honda. Suzuki cũng đặt tại Hamamatsu. Thành công của công ty Honda trong ngành công nghiệp mô tô đã thuyết phục Yahama rằng công ty này cũng có thể thành công trong ngành môtô.

BẢNG 8-2. Nguồn gốc của các ngành công nghiệp thành công ở Nhật

Ngành	*Các ngành mà nó bắt nguồn*
Máy chữ	Máy may
Xe nâng	Xe tải, máy móc xây dựng
Đầu video	TV, thiết bị âm thanh gia đình
Máy photocopy	Máy ảnh
Máy fax	Máy photocopy
Robot	Máy công cụ, mô tơ
Sợi dệt tổng hợp (loại nhỏ)	Sợi dệt tự nhiên (lụa)
Sợi carbon	Sợi dệt tổng hợp

kích thích đa dạng hóa. Ví dụ, các doanh nghiệp máy điều hòa nhiệt độ của Nhật trở thành những nhà cung cấp máy nén hàng đầu thế giới. Kết quả là qua thời gian, nhiều trong số những ngành có sức cạnh tranh nhất Nhật Bản cũng là những ngành có nhiều nhà cung cấp Nhật Bản ở đẳng cấp thế giới.

Các doanh nghiệp lớn của Nhật thường có mạng lưới các nhà thầu và nhà cung cấp có quy mô vừa và nhỏ (gọi là *shita-uke*). Với việc các doanh nghiệp và nhà cung cấp của họ thường có vị trí địa lý gần với nhau, sự trao đổi thông tin được dễ dàng, dịch vụ rất tốt và những thay đổi diễn ra nhanh chóng. Các doanh nghiệp lớn đôi khi nắm cổ phần của các nhà cung cấp, giúp lưu chuyển thông tin thuận lợi hơn nữa. Tuy nhiên, trong khi các công ty Nhật Bản hợp tác với các nhà cung cấp, họ mặc cả rất chặt chẽ và lợi nhuận của nhà cung cấp, do vậy, khá khiêm tốn.

Nhật cũng có lợi thế dẫn đầu quan trọng trong nhiều ngành khác nhau có vai trò hỗ trợ thiết yếu cho nhiều ngành khác trong những năm 1980. Đáng chú ý là các ngành bán dẫn, máy công cụ, chế tạo robot và vật liệu cao cấp. Những vị trí dẫn đầu này, một số giành được từ tay Mỹ, tạo ra những điều kiện thuận lợi cho việc nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp hiện có và phát triển những ngành mới.

Những động lực mạnh mẽ sau đó sẽ dẫn đến tổ hợp hóa nền kinh tế Nhật Bản. Các công ty Nhật Bản có khả năng đặc biệt trong việc khai thác những lợi ích của nó. Họ nhấn mạnh vào các mối quan hệ hợp tác dài hạn với khách hàng và nhà cung cấp thay vì chủ nghĩa cơ hội. Chức năng chủ yếu của *keiretsu* (các nhóm công ty gắn bó với nhau thông qua nắm chéo cổ phần) và những cơ cấu *shita-uke* là tạo ra những điều kiện thuận lợi cho sự tương tác giữa các công ty có liên quan (vai trò của *keiretsu* trong hoạch định chiến lược và tài trợ vốn bị phóng đại quá mức trong hầu hết các nghiên cứu của phương Tây). Các công ty có liên kết lỏng lẻo trong các nhóm của Nhật Bản tìm đến nhau khi cần chỉ dẫn và đầu vào cho các sản phẩm, quá trình chế biến và các hoạt động kinh doanh mới. Những hiệp hội thương mại Nhật Bản cũng khuyến khích mối liên kết giữa nhà cung cấp và khách hàng, bằng cách thu thập thông tin và tài trợ cho các nghiên cứu. Hiệp hội thương mại Nhật Bản thường kết nối rất nhiều nhà cung cấp, khách hàng và các ngành công nghiệp có liên quan, khuyến khích sự vận hành của các tổ hợp. Sự đồng nhất văn hóa và sự gần gũi về địa lý cũng có vai trò trong hiệu quả vận hành của các tổ hợp. Truyền thống xã hội gắn bó theo các nhóm mạnh mẽ cũng có vai trò như vậy. Điều này dẫn đến mong muốn duy trì các mối quan hệ cá nhân mật thiết, như quan hệ giữa bạn học cùng lớp cũ ở trường cấp III hoặc trường đại học.

Cần phải nhắc đến các ngành hỗ trợ rất quan trọng trong hai lĩnh vực khác. Lĩnh vực đầu tiên là các công ty hoạt động thương mại ở Nhật Bản. Những doanh nghiệp khổng lồ này, với những mạng lưới được phát triển trên khắp thế giới, đã giúp nhiều công ty Nhật Bản thâm nhập thị trường nước ngoài. Họ vẫn đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện marketing ở các nước đang phát triển và là những nguồn thông tin quan trọng cho các công ty Nhật Bản không có nhân viên ở nước ngoài hoặc cho các công ty nhỏ hơn và trình độ thấp hơn trong các hoạt động quốc tế.

Một ngành hỗ trợ thiết yếu cho nhiều ngành khác là phương tiện truyền thông. Khác với Thụy Điển và Đức, Nhật Bản từ lâu đã có chương trình phát thanh thương mại (1951) và truyền hình thương mại (1953). Một nửa tá tờ báo quốc gia (ví dụ như Asahi, Mainichi, Nikkei) được bán trên toàn quốc, và tất cả đều có ấn bản buổi sáng và buổi tối. Có vô số tuần san và bán nguyệt san.

Phương tiện truyền thông đại chúng và quảng cáo đại chúng phát triển rất tốt ở Nhật, và nước này đứng thứ hai về số phút quảng cáo trên truyền hình mỗi ngày, sau Mỹ. Điều này rất có lợi với các công ty sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền của Nhật Bản đang tìm cách thâm nhập thị trường nước ngoài đòi hỏi kinh nghiệm marketing đại chúng như Mỹ và Anh. Không giống các doanh nghiệp Đức và Thụy Điển, doanh nghiệp Nhật Bản có khả năng học hỏi các kỹ năng marketing đại chúng ở trong nước.

CHIẾN LƯỢC, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Các doanh nghiệp Nhật Bản có sự phân cấp theo thứ bậc và kỷ luật, phản ánh lịch sử xã hội, hệ thống giáo dục Nhật Bản và thông lệ tuyển dụng suốt đời trong các doanh nghiệp lớn ở Nhật. Tuy nhiên, cùng lúc đó, sự hợp tác và tuân thủ của các cá nhân trong nhóm là chuẩn mực và ở đây tồn tại một khả năng phối hợp riêng xuyên suốt các nhiệm vụ. Các nhóm thực hiện dự án thường được sử dụng để đưa một dự án quan trọng ra ngoài cấu trúc thứ bậc này. Tất cả dẫn đến việc rút ngắn thời gian giới thiệu sản phẩm mới và các sản phẩm được thiết kế với tâm niệm về nhu cầu sản xuất và marketing.

Mối quan hệ giữa người lao động và nhà quản lý rất tôn trọng nhau và các cuộc đình công hiếm khi xảy ra. Điều này không phải lúc nào cũng đúng bởi sự chia rẽ lao động đã xảy ra ở Nhật vào những năm 1930 và xuất hiện lần nữa vào đầu những năm 1950. Quan hệ tốt không phải do văn hóa mà được hình thành thông qua hệ thống tuyển dụng lâu dài, mời các lãnh đạo công đoàn vào hội đồng quản trị và thái độ tôn trọng lẫn nhau. Công đoàn của các công ty cũng khuyến khích tinh thần hợp tác giữa công đoàn và công ty [19]. Mối quan hệ người lao động-nhà quản lý của Nhật tạo ra ít rào cản đối với đổi mới hoặc thay đổi do các quy định làm việc hoặc những qui định cứng nhắc khác.

Nhiều trong số những người giỏi nhất của Nhật Bản vào làm trong ngành công nghiệp [20]. Trong khi các ngành và công ty hấp dẫn nhất thay đổi theo thời gian, chúng luôn là những ngành công nghiệp chủ đạo và thường là những ngành chế

19. Trường hợp của Nhật Bản đã làm nảy sinh những câu hỏi lý thú về tương lai của mối quan hệ quản lý-lao động ở Hàn Quốc, hiện đang trong giai đoạn bất ổn.

20. Những công việc cao cấp nhất ở Nhật là trong các bộ, trong đó danh giá nhất là vị trí trong Bộ Tài chính và MITI.

tạo. Sau Chiến tranh Thế giới thứ II, nhiều kỹ sư xuất sắc nhất tham gia vào các công ty dệt, tiếp đó là các công ty thép. Sau đó, sự chú ý chuyển tới các công ty hàng điện tử tiêu dùng như Sony và Matsushita. Ngày nay, các công ty như tập đoàn NEC và FANUC lại dẫn đầu danh sách này.

Các kỹ sư đứng ở vị trí chèo lái của nhiều công ty sản xuất hàng đầu Nhật Bản và các lãnh đạo có định hướng kỹ thuật rất phổ biến. Niềm tin mạnh mẽ vào hoạt động nghiên cứu - phát triển, tin vào các phương tiện và thiết bị hiện đại nhất rất phổ biến. Các giám đốc điều hành nhiều công ty hàng đầu cũng vẫn là các doanh nhân thành lập hoặc xây dựng nên các công ty này sau chiến tranh. Thế hệ các nhà quản lý này, nhiều người trong số họ biết nhìn xa trông rộng, đã có một cam kết rất mạnh mẽ để xây dựng nên các công ty toàn cầu, làm chủ được các công nghệ của tương lai. Khi thế hệ những nhà lãnh đạo này nghỉ hưu, mục tiêu của các doanh nghiệp Nhật Bản có thể bị thay đổi và làm chậm tốc độ đổi mới.

Các công ty Nhật Bản gần như luôn áp dụng chiến lược tiêu chuẩn hóa và sản xuất đại trà. Trong nhiều ngành, trong đó có máy ảnh, xe nâng, đàn piano và TV, các doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh ban đầu bằng cách sản xuất các mẫu sản phẩm tương đối chuẩn hóa với số lượng lớn và chuyển quá trình sản xuất từ thủ công hoặc sản xuất theo lô sang các kỹ thuật lắp ráp dây chuyền. Mức tự động hóa ngày càng được nâng cao qua thời gian. Cách tiếp cận như vậy đã giúp các doanh nghiệp Nhật dẫn đầu trong ngành công nghiệp hoặc thống trị các phân đoạn công nghiệp được chuẩn hóa.

Một phần lý do cho phép các doanh nghiệp Nhật Bản đạt được thành công này trong những năm 1960 và 1970 là việc nhanh chóng thống nhất các tiêu chuẩn nội địa và quốc tế, trong khi các doanh nghiệp từ nhiều nước khác vẫn đang tranh cãi để duy trì những tiêu chuẩn riêng của họ. Chính phủ đã thúc đẩy quá trình tiêu chuẩn hóa sớm trong nhiều ngành, bao gồm máy may, chip nhớ và máy fax. Bộ Tiêu chuẩn Công nghiệp Nhật Bản (JIS) đã tiếp tục trợ giúp quá trình chuẩn hóa các bộ phận và linh kiện. Việc tiêu chuẩn hóa đảm bảo sự ổn định các tính năng cơ bản và đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh về những tính năng khác và cạnh tranh về năng suất sản xuất. Gần đây hơn, khi các doanh nghiệp Nhật đã trở thành những người dẫn đầu về công nghệ, họ bắt đầu nghiêng về việc chống

lại các tiêu chuẩn hơn. Sự tranh cãi về các tiêu chuẩn đầu video và máy quay video là hai ví dụ. MITI tiếp tục giữ vai trò tích cực trong việc ép các doanh nghiệp phải chấp nhận các tiêu chuẩn để khuyến khích sự phát triển ngành hơn nữa.

Các doanh nghiệp Nhật Bản củng cố vị trí của họ bằng cách liên tục đưa ra mẫu sản phẩm mới. Thường thì những sản phẩm này tương đối tiêu chuẩn kèm thêm nhiều lựa chọn hoặc các tính năng bổ sung, được sản xuất với công nghệ chế tạo linh hoạt. Kết quả dẫn đến sự phân đoạn nhỏ thị trường và đôi khi là quá nhiều mẫu sản phẩm. Điều này một phần là do các áp lực từ phía cầu mà tôi đã mô tả trước đây, một phần là do vai trò của thương nhân ở Nhật Bản, và một phần cũng do nhu cầu bố trí lại nhân lực và công suất sản xuất.

Cùng với tiêu chuẩn hóa và sản xuất đại trà là việc chú trọng đặc biệt vào chất lượng sản phẩm. Trên thực tế, sự tiêu chuẩn hóa và tự động hóa được nhiều công ty Nhật Bản xem như là cách duy nhất có thể đạt được chất lượng cao. Áp lực từ phía cầu thúc đẩy mối quan tâm mạnh mẽ về chất lượng. Một chương trình quốc gia trong những năm 1950 và 1960 nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm để thay đổi quan niệm về hàng hóa Nhật Bản rẻ tiền trước đó cũng đóng vai trò quan trọng. Hình ảnh không tốt về hàng hóa của Nhật Bản ở nước ngoài đã trở thành một động lực mạnh mẽ cho ngành công nghiệp Nhật Bản. Ý thức về chất lượng được khắc sâu trong tất cả người dân Nhật Bản và được thể chế hóa trong Giải thưởng Deming danh giá được trao hàng năm cho chất lượng hoàn hảo.

Các doanh nghiệp Nhật Bản thường xác định mục tiêu theo doanh số và thị phần. Điều này phản ánh mong muốn duy trì việc làm (cố định chi phí lao động), niềm tin mạnh mẽ vào những lợi thế theo quy mô và mong muốn vượt trội các đối thủ cạnh tranh. Số liệu về hoạt động sản xuất và thị phần sẵn có trong hầu hết mọi ngành công nghiệp Nhật Bản, không giống như ở Mỹ và các nước khác, nơi mà thông tin không đồng nhất. Các công ty liên tục so sánh với nhau về thị phần và việc mất mát thị phần sẽ gây ra sự bối rối và phản ứng mạnh mẽ. Công nhân xác định địa vị của họ phần lớn dựa vào việc công ty của họ đang có thành tích như thế nào về thị phần. Thị phần là một mục tiêu chủ chốt trừ phi công ty đang thua lỗ; khi đó các công ty sẽ phải tiến hành những bước đi mạnh mẽ để duy trì hoạt động của doanh nghiệp.

Lao động và vốn đầu tư ở Nhật Bản luôn có cam kết lâu dài với công ty và ngành công nghiệp. Quyền sở hữu các công ty phần lớn nằm trong tay trong các tổ chức (và ở một mức độ nào đó, trong tay các công ty khác) mưu cầu lợi nhuận trong dài hạn và thường không mua bán cổ phiếu. Lãi suất của Nhật khá thấp, làm giảm chi phí vốn và khuyến khích đầu tư. Ngân hàng và các tổ chức khác nắm cổ phần trong các công ty rất tích cực trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Sự quan tâm của cả các nhà đầu tư lớn và nhà quản lý chủ chốt đến giá cổ phiếu là tối thiểu so với việc đảm bảo sự thịnh vượng bền vững của công ty. Thu nhập của ban quản lý không gắn chặt với những kết quả ngắn hạn. Các công ty Nhật luôn đương đầu giải quyết các vấn đề. Việc bán tháo hoặc đóng cửa một đơn vị kinh doanh hiếm khi xảy ra, mặc dù điều này đang trở nên phổ biến hơn.

Công nhân và nhà quản lý cũng gắn bó với công ty của họ, và ngược lại. Luôn có sự đầu tư để nâng cao kỹ năng, điều này, cộng với các chuẩn mực hợp tác, dẫn đến sự thành công hiếm thấy trong các ngành công nghiệp đòi hỏi kiến thức tích lũy. Thành công ít phổ biến hơn trong các hoạt động kinh doanh mà thành tựu cá nhân và cạnh tranh nội bộ có tầm quan trọng tối cao.

Một đặc trưng khác tôi quan sát thấy trong các công ty Nhật Bản, liên quan đến động lực thúc đẩy, là sự bi quan và cảm giác không an toàn. Gần như tất cả các nhà quản lý Nhật Bản có thể kể lại một danh sách hàng tá những vấn đề cấp bách nhất của công ty họ ngay khi được nhắc đến; việc hỏi họ những mặt mạnh rất khó khăn. Đây còn là một nguyên nhân khác nữa chống lại tính tự mãn trong ngành công nghiệp Nhật Bản.

Các công ty Nhật Bản có một tầm nhìn quốc tế, nhưng không phải chủ yếu từ sự lôi kéo của thị trường nước ngoài (như tại Mỹ) hoặc có truyền thống hoạt động quốc tế (như Thụy Điển hoặc Thụy Sĩ) mà từ sự thúc đẩy của các điều kiện trong nước. Mặc dù thị trường trong nước rộng lớn, cạnh tranh trong nước gay gắt và công suất dư thừa thường là động lực khuyến khích các doanh nghiệp Nhật bán hàng trên thị trường quốc tế. Định hướng thị phần được mở rộng để bao hàm thị phần sản xuất thế giới [21]. Trường hợp của Nhật Bản minh họa tại sao các kỹ năng

21. Sổ tay về công ty Nhật (và Đức) thường bao gồm tỷ lệ xuất khẩu của mỗi công ty, một số liệu không phổ biến trong những ấn phẩm của Mỹ.

về ngôn ngữ có thể là một kết quả thay vì là một nguyên nhân của xuất khẩu. Người Nhật học các ngôn ngữ phương Tây khá khó khăn, nhưng mong muốn xuất khẩu mạnh mẽ đã dẫn đến những nỗ lực to lớn để thực hiện điều này.

Khi các công ty hàng đầu Nhật Bản thiết lập được các mạng lưới quốc tế, quá trình toàn cầu hóa các ngành công nghiệp mới diễn ra nhanh chóng hơn. Tuy nhiên, cho tới tận gần đây, các chiến lược toàn cầu của Nhật Bản không liên quan nhiều tới đầu tư trực tiếp nước ngoài và chủ yếu chỉ dựa vào hoạt động xuất khẩu. Đây là một nguyên nhân quan trọng giải thích tại sao thị phần xuất khẩu trên thế giới của Nhật lại rất cao. Tuy nhiên, việc tập trung sản xuất trong nước đã trở thành một rào cản đối với thành công trong những ngành mà đầu tư nước ngoài trên quy mô lớn rất cần thiết cho lợi thế cạnh tranh, như các hàng hóa tiêu dùng đóng gói, dịch vụ và các sản phẩm được làm theo yêu cầu của khách hàng.

Những khuynh hướng trong cấu trúc và triết lý quản lý doanh nghiệp đưa các doanh nghiệp Nhật Bản tới những loại hình ngành công nghiệp hoặc các phân đoạn ngành cụ thể. Nói chung, các doanh nghiệp Nhật Bản không mạnh trong các ngành hoặc phân đoạn có đòi hỏi tính tùy biến theo yêu cầu riêng của khách hàng, phạm vi ứng dụng hẹp, hỗ trợ sau bán hàng lớn và quy mô các lô hàng nhỏ.

Tuy nhiên, trong khi những nguyên nhân khác mà tôi đã miêu tả tỏ ra quan trọng, có thể thấy nhân tố đơn nhất quyết định mạnh mẽ nhất tới sự thành công của Nhật Bản, dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, là bản chất của cạnh tranh trong nước. Trong khi cơ cấu zaibatsu tập trung sức mạnh kinh tế trong thời kì trước chiến tranh, sự đổ vỡ của các liên minh đã tạo ra một mức độ cạnh tranh mà các quốc gia khác không thể sánh kịp. Gần như mọi ngành công nghiệp quan trọng mà Nhật Bản giành được lợi thế cạnh tranh quốc tế đều có nhiều, thường là một tá hay hơn các đối thủ cạnh tranh hoạt động (xem Bảng 8-3, đã xuất hiện trước đó trong Bảng 3-2) [22]. Nhiều nguyên nhân dẫn đến điều này đã được trình bày.

22. Bằng chứng thống kê cho thấy sự tập trung trong các ngành công nghiệp của Nhật Bản đã giảm đi ít nhất là trong giai đoạn 1960-1970 và nền công nghiệp Nhật Bản nhìn chung ít tập trung hơn so với tại Mỹ. Xem Caves and Uekusa (1976) và Iguchi (1987).

Sự đông đảo của các đối thủ cạnh tranh trong nước, đi đôi với áp lực từ phía cầu và các mục tiêu định hướng mạnh về thị phần, tạo ra một mồi lửa cho đổi mới và thay đổi. Cạnh tranh thường diễn ra giữa những đối thủ ngang nhau hoặc gần ngang nhau, đối ngược với tình trạng ổn định mà trong đó có một công ty đi đầu và nhiều công ty theo sau. Sự kết hợp của cạnh tranh thị phần gay gắt, cam kết mạnh mẽ với ngành và những người tiêu dùng khó tính giúp chống lại thị trường độc quyền nhóm[23].

Các đối thủ cạnh tranh được nghiên cứu rất cẩn thận, và mỗi động thái đều nhanh chóng bị bắt kịp. Các công ty đầu tư rất mạnh vào việc nâng cao công suất trên quy mô lớn, thường là đầu tư lớn một lần. Các công ty thường thay đổi thường xuyên vị trí dẫn đầu ngành. Ví dụ, đã có ba doanh nghiệp dẫn đầu về thị phần khác nhau trong ngành máy fax trong ba năm qua, và hai doanh nghiệp dẫn đầu khác nhau trong ngành máy ảnh. Những sản phẩm thành công tạo ra nhiều thay đổi về thị phần nội địa trong những khoảng thời gian ngắn do người tiêu dùng Nhật luôn mong muốn những mẫu sản phẩm mới nhất và tốt nhất. Thành công của một công ty kích thích những phản ứng mạnh mẽ của các công ty khác.

Cạnh tranh cũng mang tính chất cá nhân mạnh mẽ. Cảm xúc và việc giữ thể diện dường như có một vai trò trung tâm. Mọi người trong cơ quan tập trung vào việc phải thắng các đối thủ lớn nhất, và thị phần của công ty là một vấn đề của niềm kiêu hãnh. Ví dụ, trong các bộ phận của Sony, một khẩu hiệu phổ biến là BMW có nghĩa là "đánh bại Matsushita bằng bất cứ giá nào". Trong môi trường này, lợi nhuận trong nước đôi khi kém xa so với lợi nhuận ở các thị trường quốc tế (ví dụ như trong ngành lốp xe và ngành ôtô trước khi có sự bùng nổ gần đây trong cầu nội địa cho những mẫu sản phẩm cao cấp) [24]. Cạnh tranh không phải lúc nào cũng là về giá cả, đặc biệt trong các hàng hóa tiêu dùng, nơi mà mỗi đối thủ cạnh tranh đều có

23. Những ngoại lệ thường xuất hiện trong những ngành công nghiệp lâu đời như nhạc cụ, ngành mà Yamaha có lợi thế thị phần lớn so với Kawai và các công ty khác.

24. Một số nhà quan sát đã chỉ ra giá rẻ hơn ở Mỹ so với ở Nhật trong những ngành như máy ảnh, máy photocopy như là bằng chứng cho sự cấu kết trong nước. Quan điểm này là không đúng. Giá thành đôi khi thấp hơn ở Mỹ so với ở Nhật là do sự thiếu hiệu quả của hệ thống phân phối nhiều tầng của Nhật và trong những giai đoạn cạnh tranh mạnh mẽ thị phần ở Mỹ. Sự dao động của tỷ giá ngoại tệ cũng dẫn tới "thị trường đen".

hệ thống phân phối riêng, nhưng cạnh tranh trong gần như tất cả các khía cạnh khác đều rất gay gắt. Đối với các công ty Nhật Bản, việc cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài thường được xem như rất nhẹ nhàng.

Nhiều lợi ích quan trọng khác đến từ sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ của Nhật. Một lợi ích là bất cứ lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản nào như chi phí lao động thấp, hoặc thép rẻ tiền cũng bị vô hiệu hóa, thúc đẩy các công ty Nhật Bản hướng tới tự động hóa, công nghệ cao hơn và những sản phẩm mới để vượt lên các đối thủ cạnh tranh. Công ty Nhật Bản đánh đổi các lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản lấy những nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững hơn. Một lợi ích khác của cạnh tranh trong nước là khuyến khích các ngành công nghiệp phụ trợ cũng như khuyến khích cạnh tranh trong tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, mặc dù cạnh tranh trong nước rất gay gắt ở hầu như mọi ngành công nghiệp mà Nhật thành công trên phạm vi quốc tế, cạnh tranh lại thiếu vắng trong nhiều khu vực lớn của nền kinh tế. Trong các lĩnh vực như xây dựng, nông nghiệp, thực phẩm, giấy, hóa chất thương mại, sợi v.v... tồn tại những cartel và những rào cản cạnh tranh khác, một số được chính phủ phê chuẩn. Hầu như không có ngành nào trong những ngành này (và các ngành tương tự) từng có được sự thành công quốc tế. Nhưng sự tồn tại của những rào cản với cạnh tranh nội địa trong những ngành này đã khiến cho nhiều nhà nghiên cứu bên ngoài nghĩ rằng tất các cả ngành công nghiệp Nhật Bản đều bị cartel hóa. Việc thiếu vắng cạnh tranh hiệu quả trong những khu vực lớn của nền kinh tế là một tín hiệu đáng lo ngại và phản ánh một thách thức nghiêm trọng đối với khả năng tiếp tục tiến bộ của nền kinh tế Nhật Bản, như tôi sẽ bàn tới nhiều hơn sau đây.

Sự thành lập doanh nghiệp mới tại Nhật rất sôi nổi, phần lớn diễn ra thông qua việc đa dạng hóa nội bộ của các công ty hiện có. Do mong muốn bố trí lại nhân công, đa dạng hóa thường là sang những ngành có quan hệ mật thiết và hiếm khi thông qua mua lại. Kết quả là sự liên tục mở rộng và tăng chiều sâu của các tổ hợp.

Môi trường để hình thành các doanh nghiệp hoàn toàn mới ở Nhật rất thuận lợi và đang được cải thiện, mặc dù nó vẫn chưa đạt mức độ như của Mỹ. Hầu hết những người Nhật được đào tạo tốt nhất, có kỹ năng nhất vẫn muốn làm việc ở những công

Bảng 8-3. Số lượng ước tính các đối thủ cạnh tranh trong một số ngành công nghiệp ở Nhật Bản

Điều hòa nhiệt độ	13	Xe máy	4
Thiết bị âm thanh	25	Nhạc cụ	4
Ô tô	9	Máy tính cá nhân	16
Máy ảnh	15	Bán dẫn	34
Dàn âm thanh trong ô tô	12	Máy may	20
Sợi carbon	7	Đóng tàu**	33
Thiết bị xây dựng	15*	Thép***	5
Máy photocopy	14	Sợi tổng hợp	8
Máy fax	10	Tivi	15
Xe nâng	8	Lốp xe tải và xe buýt	5
Máy công cụ	112	Xe tải	11
Máy tính lớn	6	Máy chữ	14
Thiết bị sóng viba	5	Đầu máy video	10

NGUỒN: các cuộc phỏng vấn thực địa; Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kogyo Nenkan, 1987; Yano Research, Market Share Jiten, 1987; những đánh giá của các nhà nghiên cứu.

* Số lượng các doanh nghiệp thay đổi tùy theo lĩnh vực sản phẩm. Con số nhỏ nhất là 10 nhà sản xuất xe ủi. 15 doanh nghiệp sản xuất xe ủi lớn, cần trục xe tải và thiết bị rải đường nhựa. Có 20 công ty máy xúc thủy lực, một lĩnh vực sản phẩm mà Nhật Bản đặc biệt mạnh.

** Sáu doanh nghiệp có sản lượng hàng năm hơn 10.000 tấn.

*** Các công ty hợp nhất.

ty lớn, có địa vị cao nhất. Những doanh nghiệp hình thành từ các nghiên cứu trong trường đại học tương đối hiếm, cũng như số doanh nghiệp do các nhà quản lý rời bỏ các công ty lớn tạo lập công ty riêng. Vốn đầu tư mạo hiểm cho các doanh nghiệp mới, hoạt động độc lập tương đối khan hiếm, và các công ty con kinh doanh "vốn đầu tư mạo hiểm" của các công ty dịch vụ tài chính Nhật Bản lại sợ rủi ro và rất miễn cưỡng đầu tư vào những công ty mới chưa qua thử thách. Một cách chính xác hơn, họ được xem là những nhà tài trợ của những công ty nhỏ nhưng đã có chỗ đứng.

Tuy nhiên, nhiều công ty mới đang được thành lập ở Nhật Bản, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ. Sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro cá nhân ở Nhật lớn hơn ở Thụy Sĩ hoặc Đức. Thêm vào đó, các công ty lớn đang lập ra những công ty con có tính độc lập

cao trong một số ngành công nghiệp mới nổi như phần mềm. Các công ty mạo hiểm đôi khi cũng được tách ra khỏi các công ty lớn. Ví dụ, FANUC từng là một đơn vị trong Fujitsu được tách ra. Kết quả là, Nhật Bản thành công trong cả những ngành công nghiệp phân đoạn hoặc các ngành công nghiệp tập trung, nơi có những điều kiện thuận lợi khác trong "hình thoi".

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ Nhật Bản có vai trò thay đổi nhanh chóng và thường rất tinh tế trong các ngành Nhật Bản có được lợi thế cạnh tranh quốc gia. Sau Chiến tranh Thế giới thứ II, vai trò của chính phủ Nhật mang tính can thiệp tương đối mạnh. Chính phủ định hướng trực tiếp dòng chảy của vốn và các nguồn lực khan hiếm (ví dụ như thép) vào những lĩnh vực cụ thể, hạn chế sự tham gia của nước ngoài, dàn xếp giấy phép công nghệ nước ngoài, giữ tỷ giá thấp và thực hiện rất nhiều hình thức hỗ trợ xuất khẩu khác nhau.

Trong những thành công ban đầu của Nhật, chẳng hạn như trong ngành thép, đóng tàu, máy may, vai trò này của chính phủ mang tính xây dựng. Giá cả rất quan trọng đối với vị thế cạnh tranh trong các phân đoạn mà các doanh nghiệp Nhật Bản cạnh tranh. Nhiều ngành trong những ngành công nghiệp này sử dụng rất nhiều vốn. Lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào việc sở hữu những phương tiện sản xuất hiện đại, quy mô lớn. Sự nâng đỡ của chính phủ trong giai đoạn này rất mạnh mẽ. Các ngành công nghiệp quan trọng của Nhật có khả năng vượt qua sự phụ thuộc vào các chi phí yếu tố sản xuất cơ bản.

Tuy nhiên, những thành công ban đầu này không chỉ nhờ vai trò của chính phủ. Nhật Bản cũng có những lợi thế trong các nhân tố quyết định khác như điều kiện cầu (tàu thuyền, thép và xe máy) hoặc các ngành có liên quan và bổ trợ (máy may), những nhân tố đã đóng góp cho thành công, cùng với cạnh tranh nội địa mạnh mẽ. Một điều cũng rất quan trọng cần phải nhận ra là trong những ngành lớn và quan trọng khác như hóa chất và chất dẻo, hàng không, máy bay và phần mềm, trong đó Nhật không có lợi thế nào khác, những nỗ lực tích cực của chính phủ để phát triển các ngành này phần lớn thất bại nặng nề và không thể tạo ra những đối thủ có khả năng cạnh tranh quốc tế thực sự.

Trong nhiều ngành công nghiệp, chính phủ đã sai lầm khi cố

gắng hạn chế số lượng đối thủ cạnh tranh nội địa [25], chẳng hạn như trong các ngành thép, ô tô, máy công cụ và máy tính. Việc các công ty Nhật Bản không sẵn sàng tuân theo các kế hoạch hợp nhất của chính phủ được xem là một điều may mắn và cạnh tranh trong nước mạnh mẽ đã góp phần vào thành công quốc tế. Trong những năm 1980, MITI đã nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng của cạnh tranh trong nước mặc dù khuynh hướng hạn chế cạnh tranh vẫn tiếp tục là một vấn đề, như tôi đã trình bày.

Nói chung, điều khác biệt nhất giữa chính sách của Nhật với "Kế hoạch định hướng" của Pháp và những nỗ lực khác trong quá khứ về việc hoạch định nền kinh tế quốc gia, là sự chú trọng lớn hơn đến cạnh tranh. Sự tồn tại của số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ trong nước, tạo áp lực lẫn nhau phải cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu, có lẽ là nền tảng thiết yếu nhất cho thành công của Nhật Bản. Điều này trái ngược với những chính sách được xây dựng xung quanh "các nhà vô địch quốc gia", chính sách tập trung vào hiệu quả tĩnh. Sự bảo hộ trong ngành công nghiệp Nhật Bản sẽ không tạo ra những đối thủ cạnh tranh tầm cỡ quốc tế nếu không có môi trường cạnh tranh mạnh mẽ trong nước. Một khía cạnh thiết yếu trong bảo hộ ở Nhật là các đối thủ cạnh tranh nước ngoài thường được cho phép thâm nhập dần dần vào các ngành công nghiệp, dựa trên lộ trình mở cửa cụ thể từ trước. Cách tiếp cận này đã khuyến khích những nỗ lực nâng cấp lớn trong ngành công nghiệp Nhật Bản. Một ví dụ rõ nét là sự phê chuẩn liên doanh của Catterpillar với Mitsubishi, điều đã dẫn đến sự phục hưng của Komatsu, mà vào thời điểm đó là một nhà sản xuất thiết bị xây dựng kém hiệu quả và chất lượng thấp.

Chính sách của chính phủ Nhật Bản đã thừa nhận các yếu tố từ phía cầu một cách hết sức đáng lưu ý. Ví dụ, trong ngành máy fax, ngành công nghiệp này đã hưởng lợi từ việc sớm phê chuẩn việc fax các giấy tờ pháp lý và gắn máy fax vào đường dây điện thoại thông thường. Khuyến mại khách hàng và các hình thức khác (ví dụ như cho thuê thay vì mua đứt) đã được sử dụng để kích thích cầu ban đầu trong những ngành quan trọng như ngành chế tạo robot.

25. Khi điều này xảy ra, ít nhất các công ty được lựa chọn dựa trên cơ sở khả năng cạnh tranh. Số lượng những đối thủ cạnh tranh Nhật được quyền xuất khẩu bị hạn chế trong một số ngành công nghiệp; một lần nữa tiêu chuẩn ở đây là sức mạnh trong nước và tính hiệu quả. Một vài động lực cho sự cải tiến và nâng cấp vẫn được giữ gìn.

Chính sách của chính phủ đã thúc đẩy nhanh chóng quá trình chuẩn hóa các sản phẩm như máy ảnh và máy may, dẫn đến cạnh tranh gay gắt trong cải tiến sản phẩm và tính năng. Chính phủ cũng là khách hàng lớn ban đầu trong một số ngành (ví dụ, tất cả các trường công đều mua piano để sử dụng trong các lớp dạy nhạc). Việc mua hàng của chính phủ được hướng tới việc nâng cấp công nghệ mà các nhà cung cấp chào mời.

Cuộc vận động trên nhiều khía cạnh để nâng cao chất lượng, điển hình như Giải thưởng Deming và được đẩy mạnh bằng việc kiểm tra chất lượng hàng xuất khẩu trong thời kỳ đầu sau chiến tranh, là một nỗ lực quan trọng khác để buộc các doanh nghiệp đáp ứng những nhu cầu khắt khe.

Chính sách của Nhật Bản cũng đáng chú ý về sự chú trọng của nó đối với những ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ. Bắt đầu là Bộ luật các tiêu chuẩn tạm thời cho máy móc và đồ điện tử (1971-1978), tập trung vào các linh kiện và máy móc sản xuất. Điều này đã đóng góp vào việc nâng cao chiều sâu của tổ hợp hóa trong nhiều lĩnh vực.

Một khía cạnh riêng có nữa trong chính sách của Nhật từ rất nhiều năm trước là vai trò "báo hiệu, dẫn đường" của chính phủ Nhật Bản. Thông qua các báo cáo rõ ràng, các ủy ban hỗn hợp chính phủ, học thuật và ngành công nghiệp, các chiến lược công bố rộng rãi, các dự án nghiên cứu hợp tác kêu gọi sự chú ý đến những công nghệ đang nổi lên, MITI nói riêng đã tìm cách thúc đẩy và tác động đến sự đổi mới và thay đổi trong các công ty. Hiệu quả của nó là nhằm làm thúc đẩy khát vọng, làm nổi bật những thách thức mà ngành công nghiệp phải vượt qua và buộc các công ty phải hành động. Một ví dụ điển hình là chương trình kêu gọi sự quan tâm đến việc sử dụng năng lượng hiệu quả. Kết quả của nó là khuyến khích sự cải tiến và nâng cấp trong ngành công nghiệp.

Chính phủ Nhật Bản đã liên tục chuyển đổi chính sách khi nền kinh tế tiến bộ hơn (nhiều bài viết về "mô hình" Nhật Bản đã bị lạc hậu cả thập kỷ). Can thiệp trực tiếp đã giảm đi rõ rệt. Các điều kiện cầu ngày càng được quan tâm. Trong thập kỷ qua, vai trò báo hiệu đã trở thành vai trò nổi bật nhất của chính phủ Nhật Bản. Nhiều quyền hạn chính thức của MITI đã mất đi, mặc dù MITI vẫn còn có ảnh hưởng lớn. Điều này là thích hợp, không chỉ do sự phản đối kịch liệt của thế giới đối với việc can thiệp ưu ái một số ngành của Nhật mà quan trọng hơn là do

mô hình cũ đơn giản không còn phù hợp với trình độ phát triển của Nhật Bản nữa (điều này được nêu rõ hơn trong Chương 10). Những thành công mới nổi lên hiện nay của Nhật không còn nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất mà với khả năng đổi mới nhanh chóng và sự sẵn sàng đầu tư.

Mặc dù Nhật Bản đã thành công, điều rất quan trọng cần hiểu là chính sách của chính phủ Nhật Bản đã làm suy yếu lợi thế cạnh tranh trong một số khu vực quan trọng của nền kinh tế. Ví dụ, việc kiểm soát và quản lý từ trung ương trong ngành y tế đã cản trở đổi mới. Chính sách giáo dục đã làm giảm khả năng đáp ứng của các trường phổ thông và đại học đối với các nhu cầu của ngành công nghiệp và kìm hãm những lợi ích quan trọng của hoạt động nghiên cứu trong trường đại học.

Quan trọng nhất là chính sách của chính phủ trong nhiều ngành công nghiệp đã có tác động làm suy yếu cạnh tranh và che chở cho những đối thủ cạnh tranh không hiệu quả, hạ thấp năng suất lao động tổng thể của nền kinh tế Nhật Bản. Ví dụ, các quy định trong hoạt động bán lẻ và phân phối đã ngăn cản việc tạo ra các doanh nghiệp hiệu quả và làm cho thị trường nội địa của Nhật tụt hậu so với hầu hết các nước khác. Bộ luật liên quan đến việc điều chỉnh các hoạt động bán lẻ trong các cửa hàng bán lẻ quy mô lớn hạn chế khả năng của các nhà bán lẻ lớn trong việc mở địa điểm bán hàng và cạnh tranh với những cửa hàng nhỏ. Sự bảo hộ trong ngành thuốc lá và nông nghiệp đã dẫn đến tính phi hiệu quả trong những ngành này cũng như trong các ngành công nghiệp phụ trợ.

Những hạn chế về cạnh tranh dưới hình thức này hoặc hình thức khác cũng đã dẫn đến sự phi hiệu quả trong nhiều lĩnh vực khác, một số lĩnh vực trong đó đã được nhắc đến trước đây. Các cartel "suy thoái" và "hợp lý hóa" được MITI phê chuẩn, cản trở cạnh tranh và đòi hỏi đến sự bảo hộ trên thực tế, đã bảo vệ cho các doanh nghiệp kém hiệu quả trong hàng tá ngành khác nữa. Chỉ có một số trong số hơn 60 ngành có liên quan cuối cùng đã đạt được thành công trên phạm vi quốc tế.

Do đó, đặc trưng của Nhật Bản là một số ngành công nghiệp có cạnh tranh khốc liệt nhất trong số tất cả các quốc gia, bên cạnh những lĩnh vực lớn có rất ít hoặc không có cạnh tranh. Những điều này và các ví dụ khác gợi ý rằng sự cân bằng quyền lực chính trị rất phức tạp đã dẫn đến sự can thiệp trong một vài ngành công nghiệp gây thiệt hại cho người tiêu dùng. Chúng

cũng cho thấy các nhà hoạch định chính sách có lẽ đang từ bỏ những vai trò truyền thống một cách quá chậm chạp. Cả hai đều là những tín hiệu đáng lo ngại cho tương lai.

VAI TRÒ CỦA CƠ HỘI NGẪU NHIÊN

Cơ hội và thời điểm tốt đã đóng vai trò quan trọng cho thành công của Nhật Bản trong nhiều ngành khác nhau. Chiến tranh Thế giới thứ II là một sự kiện có ảnh hưởng mạnh mẽ. Lực lượng chiếm đóng bắt đầu dỡ bỏ cơ cấu zaibatsu, giải phóng trạnh tranh trong nền kinh tế. Như ở Đức, tầm quan trọng của việc giải phóng cạnh tranh này rất khó để đánh giá hết.

Giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ II cũng kéo theo một dòng chảy công nghệ từ Mỹ và tạo ra cơ hội cùng sự cần thiết phải xây dựng lại các ngành công nghiệp bị tàn phá. Do cầu trong nước của Nhật Bản bắt đầu tăng tốc muộn hơn những quốc gia tiến bộ khác, các công ty Nhật Bản thường ở trong tình trạng phải đầu tư nhiều hơn vào các phương tiện hiện đại so với các đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài. Một chính sách từ sớm của chính phủ trong một số ngành (đáng chú ý là ngành thép) yêu cầu dỡ bỏ các phương tiện máy móc cũ kỹ để xây dựng những nhà máy mới, hiệu quả đã khuyến khích quá trình hiện đại hóa.

Chiến tranh Hàn Quốc là một tác nhân thúc đẩy chủ yếu đối với nền kinh tế Nhật Bản. Ví dụ, chiến tranh Hàn Quốc đã giúp cứu nguy cho ngành công nghiệp xe tải của Nhật Bản, đem lại một số đơn đặt hàng nước ngoài đầu tiên. Olympics Tokyo 1964 đã đánh dấu một sự kiện trọng đại khác, nâng cao vị thế của Nhật Bản trên trường quốc tế. Nhiều công ty Nhật Bản hướng những nỗ lực kỹ thuật chủ yếu vào việc sản xuất ra sản phẩm mới để giới thiệu tại kỳ Olympics. Ví dụ, Hattori-Seiko, nhà sản xuất đồng hồ đeo tay hàng đầu Nhật Bản, thừa nhận là việc công ty có quyền trở thành nhà cung cấp đồng hồ bấm giờ chính thức cho kỳ Olympics đã tạo ra động lực lớn cho sự tiến bộ trong nước cũng như danh tiếng ở nước ngoài. Những cải tiến cơ sở hạ tầng lớn cũng được thực hiện cho kỳ Olympics này.

Một điều kiện tiên quyết khác cho sự đi lên trong nhiều ngành của Nhật Bản là các xu hướng công nghệ lớn hướng tới các công nghệ điện tử và sản xuất hiện đại. Khi các công ty Nhật Bản đang phải vật lộn tìm cách chiếm được lợi thế từ các đối thủ nước ngoài (và cả trong nước), những thay đổi cơ cấu chủ yếu này đã

liên tục tạo ra động lực thúc đẩy. Những đối thủ cạnh tranh nước ngoài, thường có chỗ đứng vững chắc hơn và gắn với những thiết bị và kinh nghiệm với công nghệ cũ hơn, có thể bị vượt qua.

Một loạt những sự kiện cơ hội cuối cùng tạo điều kiện thuận lợi cho nhiều ngành công nghiệp Nhật Bản là chuỗi "cú sốc", bắt đầu từ cú sốc Nixon, qua những cú sốc dầu mỏ tới cú sốc đồng yên vào giữa những năm 1980 [26]. Mỗi cú sốc này đã tạo ra những sự điều chỉnh lớn có tính dự báo ở Nhật Bản, giúp nâng cao lợi thế quốc gia. Do cạnh tranh gay gắt trong nước và một số những điều kiện khác như tôi đã mô tả, các ngành công nghiệp Nhật Bản đã phản ứng lại các cú sốc hết sức tích cực.

VIỄN CẢNH CỦA NHẬT BẢN

Câu chuyện thành công của Nhật Bản được xây dựng dựa trên sự năng động. Các doanh nghiệp Nhật Bản đã bị sức ép phải liên tục và nhanh chóng đổi mới, sự đổi mới thường dự báo trước được những nhu cầu của thế giới. Các công ty đã không ngừng nâng cấp lợi thế cạnh tranh thay vì chỉ dựa vào chúng [27]. Nền kinh tế Nhật Bản đã hình thành những tổ hợp công nghiệp có khả năng cạnh tranh và nâng cấp các ngành công nghiệp của chúng.

Tỷ lệ đầu tư vốn cao, tăng trưởng năng suất và bình quân thu nhập theo đầu người nhanh chóng (thể hiện trong Bảng 7-1) là vài trong số nhiều chỉ tiêu tổng thể thể hiện quá trình nâng cấp. Bằng chứng ấn tượng không kém được tìm thấy trong hình mẫu tăng và giảm thị phần xuất khẩu giữa năm 1978 và 1985, được tóm tắt trong Hình 8-3, trong các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh của Nhật Bản. Số ngành có thị phần thế giới tăng từ 15% trở lên của Nhật Bản gấp đôi so với số ngành có thị phần mất đi. Sự vượt trội của số ngành tăng thị phần so với số ngành mất đặc biệt ấn tượng trong các ngành công nghiệp cao cấp như bán dẫn, máy tính, vận tải, các sản phẩm văn phòng, các sản phẩm giải trí và thư giãn, và các thiết bị gia dụng (bao gồm cả máy điều hòa nhiệt độ). Sự tăng thêm thị phần mạnh mẽ trong các sản phẩm kinh doanh đa ngành là những dấu hiệu của một nền kinh tế đạt được những vị thế sâu rộng trong các ngành công nghiệp tinh vi. Việc Nhật Bản tăng được thị phần

26. Một số sự kiện nhỏ hơn đã tác động tới những ngành công nghiệp đơn lẻ.

27. Shinohara (1982) đã nhấn mạnh đúng đắn vào khả năng tự đổi mới của nền công nghiệp Nhật.

trong 29 ngành công nghiệp cơ khí và chỉ mất đi thị phần trong hai ngành cũng vậy. Tính trung bình, thị phần xuất khẩu thế giới tăng thêm của Nhật Bản diễn ra trong những ngành công nghiệp mà Nhật Bản có thị phần lớn nhất so với bất kỳ nước nào khác và trong những ngành đang phát triển nhanh hơn so với những ngành thị phần bị mất đi (xem Bảng 3-2). Thị phần bị mất chủ yếu là trong những sản phẩm kém tinh vi hơn và nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất như các sản phẩm thép cơ bản, các sản phẩm từ cá, TV đen trắng và dệt may. Nhật Bản cũng đã mất vị trí nhiều hơn là giành được thêm trong ngành hóa chất, một lĩnh vực vốn yếu kém từ lâu.

Ngành công nghiệp Nhật Bản có lẽ là ví dụ sống động nhất về những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia, hoạt động như là một hệ thống. Trong những ngành mà Nhật Bản đã thành công, các lợi thế xoay quanh "hình thoi" đều tự củng cố (những ngành mà Nhật Bản không thành công thiếu các nhân tố quyết định quan trọng). Nhiều ngành công nghiệp sinh ra từ những ngành có liên quan và bổ trợ. Sau khi hình thành, tăng trưởng thị trường trong nước thu hút rất nhiều doanh nghiệp khác tham gia. Khách hàng trong nước khắt khe và khó tính càng kích thích đổi mới và cạnh tranh gay gắt.

Sự bão hòa nhanh chóng trong nước làm tăng thêm cạnh tranh và dẫn đến những áp lực lớn phải xuất khẩu. Cấu trúc phân đoạn của cầu trong nước hướng các doanh nghiệp Nhật Bản tới những phân đoạn bỏ ngỏ, qua đó họ thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Sự cạnh tranh nội địa mạnh mẽ đã tiếp sức cho đổi mới nhanh chóng, liên tục và mở rộng các dòng sản phẩm. Các lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản bị thay thế bởi những lợi thế trong các yếu tố sản xuất cao cấp và chuyên biệt được tạo ra chủ yếu trong phạm vi các doanh nghiệp, đi đôi với những lợi thế ngày càng tăng từ những chiến lược toàn cầu.

Sự bão hòa thị trường, cạnh tranh mạnh mẽ và mong muốn giữ việc làm dẫn đến việc đa dạng hóa nội bộ sang các ngành mới có liên quan mật thiết. Khi nhiều đối thủ cạnh tranh tràn vào các ngành công nghiệp cung cấp, các ngành công nghiệp khách hàng và các ngành công nghiệp có quan hệ theo chiều ngang, sự cạnh tranh mạnh mẽ lan rộng vượt ra khỏi ranh giới của các ngành công nghiệp. Sự chuyển giao các kỹ năng khác nhau vào các ngành mới thường dẫn đến những đổi mới làm thay đổi các nền tảng của sự cạnh tranh.

Qua thời gian, quá trình tự củng cố này đã khiến cho nền kinh tế Nhật Bản ngày càng tổ hợp hóa. Vì những nguyên nhân mà tôi đã trình bày, các công ty Nhật Bản thường có khả năng đặc biệt khai thác các lợi ích của tổ hợp, góp phần tăng tốc độ đổi mới và thay đổi. Các bất lợi về yếu tố sản xuất (đáng chú ý là về năng lượng, không gian, thiếu hụt lao động, chi phí lao động và gần đây là tỷ giá) đã tăng tốc quá trình nâng cấp ngành công nghiệp và toàn cầu hóa các chiến lược. Sự hiện diện của cạnh tranh năng động trong nước, cam kết việc làm với nhân viên và tầm nhìn dài hạn, nghĩa là cách phản ứng với những bất lợi là cải tiến và toàn cầu hóa thay vì từ bỏ các ngành công nghiệp và thuê gia công toàn bộ ở nước ngoài.

Hệ thống các nhân tố quyết định phổ biến ở Nhật Bản không có tác dụng cho mọi ngành công nghiệp. Các điều kiện cầu trong nước, thông lệ quản lý, hoặc các bất lợi về yếu tố sản xuất đôi khi không phù hợp. Ở một số ngành công nghiệp, vấn đề đơn giản là các doanh nghiệp nước ngoài có các lợi thế của người đi trước và rất khó có thể vượt qua. Một số lớn các ngành khác được che chở khỏi cạnh tranh nhờ lý do nào đó và thiếu đi động lực để cạnh tranh được ở nước ngoài. Nhưng hệ thống tự củng cố ở Nhật đã sản sinh ra những lợi thế cạnh tranh đáng kể trong nhiều ngành công nghiệp, cùng với khả năng duy trì chúng trong thời kì dài.

Có rất ít mối đe dọa trong quá trình các doanh nghiệp Nhật Bản giành được lợi thế cạnh tranh quốc gia. Những doanh nghiệp phương Tây thường tưởng tượng ra những thứ để giải thích cho sự thành công của Nhật Bản như: chủ nghĩa khuyến khích xuất khẩu và hạn chế nhập khẩu, các mục tiêu quốc gia không tập trung vào việc nâng cao mức sống. Mặc dù Nhật Bản đã bảo hộ và vẫn tiếp tục bảo hộ thị trường trong nước nhiều hơn các quốc gia tiên tiến khác (điều này ngày càng cản trở việc tiếp tục nâng cấp nền kinh tế Nhật Bản), đó không phải là trọng tâm lợi thế cạnh tranh quốc gia của Nhật. Nhật Bản là một nền kinh tế được thúc đẩy bởi các doanh nghiệp chứ không phải chính phủ. Hàng hóa chế tạo nhập khẩu vào Nhật Bản, bao gồm ôtô, đã và đang tăng lên nhanh chóng. Sự quan tâm ở Nhật Bản tới thời gian lao động, nhà ở, ô nhiễm và những cản trở đối với việc nâng cao mức sống khác đang trải qua một chu trình có thể dự báo trước đối với một quốc gia có trình độ phát triển như Nhật Bản.

Hình 8-3: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Nhật Bản tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	38	9	16	1	1	0	1	1	0	13	8	11	0	6	0
Máy móc	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng số	**44**	**12**	**18**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**0**	**13**	**8**	**11**	**0**	**6**	**0**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	52	24	27	13	6	1	22	17	4	15	10	6	8	7	0	0	0	1	61	43	12
Máy móc	6	3	2	2	2	0	12	12	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	16	16	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	2	2	0	17	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	13	1
Tổng số	**58**	**27**	**29**	**17**	**10**	**1**	**51**	**40**	**5**	**15**	**10**	**6**	**10**	**9**	**0**	**0**	**0**	**1**	**96**	**72**	**13**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3	0	3	6	3	6	10	6	0	4	3	1	9	5	1	19	11	3	51	28	14
Máy móc	4	4	0	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	10	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	2	1	8	2	4	1	1	0	0	0	0	1	1	0	5	3	0	17	9	5
Tổng số	**9**	**6**	**4**	**22**	**11**	**10**	**11**	**7**	**0**	**4**	**3**	**1**	**10**	**6**	**1**	**24**	**14**	**3**	**80**	**47**	**19**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

Cạnh tranh sôi nổi trong nước, khách hàng khó tính, các nhà cung cấp hợp tác và sự nâng cấp nhanh chóng các yếu tố sản xuất là những lợi thế mang tính chất quyết định hơn. Lợi thế của Nhật Bản thật sự mang tính hệ thống, một thuật ngữ mà hy vọng là lý thuyết của tôi cung cấp một ý nghĩa rõ ràng hơn. Các nhân tố "văn hóa" thay vào đó thường suy ra từ "hình thoi". Những mục tiêu khác nhau của các doanh nghiệp Nhật Bản đôi khi dường như không công bằng, đặc biệt đối với các đối thủ Mỹ. Những mục tiêu này là sự phản ánh môi trường và các điều kiện thị trường vốn của Nhật Bản chứ không phải là sản phẩm của chính phủ Nhật Bản. Tầm nhìn dài hạn và mục tiêu lợi nhuận thấp hơn của các doanh nghiệp Nhật Bản tương tự các điều kiện thấy trong những quốc gia tiên tiến khác như Đức và Thụy Điển. Người Mỹ phải học cách thấy rằng Mỹ là trường hợp ngoại lệ xét về khía cạnh này chứ không phải là Nhật Bản.

Hơn nữa, khi xem xét Nhật Bản, một điều rất quan trọng là không nên bỏ sót những thất bại và những khu vực trọng yếu có năng suất thấp nằm ngoài sự thần kỳ của Nhật Bản. Nhật Bản ngày nay, xét về nhiều phương diện, là hai nền kinh tế khác biệt. Một nền kinh tế có sức cạnh tranh mạnh mẽ, có đặc trưng nâng cấp và tăng trưởng năng suất nhanh chóng. Bên cạnh đó là một nền kinh tế khác, trong đó có rất ít cạnh tranh thật sự và kém hiệu quả phổ biến. Về tổng thể, năng suất của nền kinh tế Nhật Bản (cũng như mức sống của Nhật Bản) vẫn còn kém xa so với Mỹ.

Cũng có những dấu hiệu của sự chuyển dịch các mục tiêu trong ngành công nghiệp, và những tín hiệu cho thấy các cơ quan chính phủ quá chậm chạp trong việc từ bỏ kiểm soát và cho phép những điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Một số nhà nghiên cứu đã tranh luận rằng "mô hình" của Nhật Bản thay thế cho mô hình dựa trên thương mại tự do và cạnh tranh cởi mở, từng là cơ sở cho những nỗ lực tự do hóa thương mại sau chiến tranh. Thay vào đó, trường hợp của Nhật Bản minh họa một cách rõ ràng tầm quan trọng của cạnh tranh và sự cần thiết phải thay đổi mô hình chính sách nếu một quốc gia muốn tiếp tục phát triển. Tôi sẽ quay lại những vấn đề này trong chương kết.

SỰ VÙNG LÊN CỦA Ý [28]

Nước Ý trở lại hàng ngũ những nước phát triển trong vòng hai thập kỉ qua. Xuất khẩu của Ý tăng trưởng nhanh chóng so với sản xuất trong nước và thị phần xuất khẩu của Ý trong tổng xuất khẩu thế giới tăng từ dưới 3,2% năm 1960 lên trên 5,2% năm 1986. Tăng trưởng tổng thể của quốc gia này trong xuất khẩu thế giới chỉ đứng thứ hai sau Nhật Bản trong số những quốc gia hàng đầu. Tăng trưởng về năng suất và thu nhập bình quân đầu người chỉ sau Nhật và Hàn Quốc trong số các nước mà chúng tôi nghiên cứu.

Trường hợp của Ý đặc biệt thú vị vì nhiều lý do. Quốc gia này thường không có tiếng tăm là nước có những công ty có lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp. Hình ảnh của nước này thường gắn với rối loạn chính phủ, đường điện thoại và các dịch vụ công khác yếu kém, các công ty nhà nước không hiệu quả và trợ cấp tràn lan. Tuy nhiên, Ý cũng là một nước quan trọng khác với ít lợi thế về các yếu tố sản xuất thiên phú. Nước này nhập khẩu hầu hết năng lượng và nguyên liệu thô và thậm chí là một quốc gia nhập khẩu ròng về lương thực.

Mặc dù vậy, Ý đã phát triển tính năng động ngoạn mục và khả năng nâng cao lợi thế cạnh tranh thành công trong nhiều ngành công nghiệp. Trong giai đoạn đầu hậu chiến, Ý là quốc gia mà hầu hết các ngành công nghiệp có lợi thế cạnh tranh dựa trên giá nhân công rẻ. Vào đầu những năm 1980, nhiều ngành của Ý đã đạt được lợi thế nhờ vào việc phân đoạn thị trường, khác biệt hóa và những tiến bộ về quá trình sản xuất. Giống như Nhật Bản, trường hợp của Ý minh họa sức mạnh của sự hòa hợp ngày càng tăng giữa hoàn cảnh quốc gia và sự chuyển dịch nhu cầu trong cạnh tranh toàn cầu hiện đại.

Tuy nhiên, Ý vẫn là một trường hợp nghiên cứu đầy mâu thuẫn. Những đặc điểm quốc gia của nước này đã đem lại những lợi thế nổi bật trong nhiều ngành công nghiệp nhưng đồng thời cũng dẫn tới thất bại trong nhiều ngành khác. Việc tiếp tục nâng cấp cao hơn nền kinh tế Ý đang bắt đầu phải đương đầu với những giới hạn không dễ vượt qua.

---

28. Paolo Tenti, người đồng nghiên cứu với tôi ở Ý, đã đóng góp đáng kể cho phần này cũng như Michael J Enright.

NHỮNG HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA Ý

Bảng 8-4 liệt kê 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Ý về thị phần xuất khẩu trong tổng xuất khẩu thế giới năm 1985. Sự hiện diện của những ngành công nghiệp như rượu, giày dép và vải len có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên. Đáng quan tâm hơn là sự có mặt của sản phẩm dụng cụ gia đình và một loạt các ngành công nghiệp cơ khí. Năm mươi ngành công nghiệp đứng đầu về thị phần xuất khẩu trong tổng xuất khẩu thế giới chỉ chiếm 27% tổng xuất khẩu của Ý, thấp hơn so với các quốc gia trong cùng một nhóm (tương tự đối với tỉ lệ giá trị tổng xuất khẩu của năm mươi sản phẩm xuất khẩu hàng đầu, được trình bày ở Bảng B-7) [29].

Hình mẫu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong nền kinh tế Ý được minh họa rõ hơn nhiều trong Hình 8-4 cùng số liệu tóm tắt trong Hình 8-5 và B-6. Điều ngay lập tức gây ngạc nhiên về Ý là số lượng tuyệt đối các ngành công nghiệp xuất khẩu và số lớn các ngành thống trị về xuất khẩu. Tuy nhiên, những ngành công nghiệp thành công này được tổ hợp hóa mạnh mẽ. Tổ hợp quan trọng nhất đối với thương mại của Ý có liên quan tới ngành dệt may và quần áo (ví dụ như giày dép, sợi, vải, túi xách và hàng hóa du lịch), cùng với những đầu vào đặc biệt và máy móc liên quan. Tổ hợp đáng kể thứ hai là trong lĩnh vực hàng gia dụng bao gồm dụng cụ gia đình, đồ nội thất, đèn, sản phẩm gốm (ví dụ như gạch gốm, đồ trang trí), bồn tắm, chậu rửa, đồ dùng gia đình, các sản phẩm đá tự nhiên - nhân tạo, các loại máy móc có liên quan (ví dụ như máy làm việc với gỗ, máy cắt đá hoa) và đầu vào. Một tổ hợp quan trọng khác là thực phẩm và đồ uống bao gồm rượu, dầu olive, mỳ ống và rau quả chế biến (nổi bật là khoai tây), mặc dù Ý nhìn chung vẫn là nước nhập khẩu thuần thực phẩm, đặc biệt là thực phẩm chưa chế biến. Vị trí của Ý trong lĩnh vực thực phẩm và đồ uống cũng mạnh trong ngành máy móc và thiết bị (như thiết bị làm rượu và dụng cụ nông nghiệp nhỏ) như trong ngành sản xuất sản phẩm cuối cùng.

---

29. Mười hai trong số 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Ý về thị phần và giá trị xuất khẩu ở dưới mức xuất khẩu trung bình của quốc gia. Sáu ngành có cán cân thương mại âm trong khi ba ngành còn lại có thặng dư thương mại nhỏ. Những vấn đề trong các ngành công nghiệp lớn của Ý sẽ được bàn tới sau đây. Ngành máy kéo được đưa vào biểu đồ tổ hợp nhờ vào lượng FDI đáng kể đã giúp tăng vị thế thực sự của Ý. Xe khách và các thiết bị cũng được cho vào mặc dù vị trí của Ý trong những loại ôtô lớn được lợi từ sự bảo hộ và trợ cấp trong nước.

Một tổ hợp quan trọng khác là trong lĩnh vực sản phẩm cá nhân, đặc biệt là đồ trang sức nhưng cũng bao gồm cả gọng kính, bút máy và đồ dùng vệ sinh. Ý cũng có vị trí lớn mạnh trong một số sản phẩm chế tạo từ kim loại tương đối đặc biệt và nguyên liệu đặc dụng, cùng với máy móc có liên quan. Vị trí của Ý thường nằm trong những ngành có phạm vi quá hẹp để có thể trình bày tách biệt trong thống kê thương mại (như vị trí lớn mạnh trong "máy công cụ cho các ngành công nghiệp đặc biệt").

Nước Ý nắm giữ một vị trí khiêm tốn (và nhìn chung đang giảm đi) trong lĩnh vực giao thông vận tải, mặc dù vị trí mạnh nhất của nước này là trong ngành máy móc, linh kiện (ví dụ như Pirelli) và phương tiện vận tải chuyên dụng (Ferrari, Lamborghini, Maserati) hơn là trong các ngành công nghiệp phương tiện vận tải lớn. Sức mạnh thực tế của Fiat là trong phân đoạn xe kích thước nhỏ, sản phẩm duy nhất mà công ty này có được thị phần tương đối trên thị trường châu Âu. Fiat đã được bảo vệ khỏi các đối thủ của Nhật tại thị trường nội địa, nơi mà vị trí của công ty này là độc tôn[30]. Những tổ hợp các ngành công nghiệp thành công của Ý tập trung vào các ngành sản phẩm tiêu dùng cuối cùng, những ngành ở hàng cuối cùng của biểu đồ tổ hợp. Các ngành công nghiệp cạnh tranh trong hàng hóa tiêu dùng cuối cùng chiếm một phần đáng kể là 47,5% tổng xuất khẩu của Ý. Thực tế, Ý là nước xuất khẩu dẫn đầu thế giới trong các lĩnh vực dệt/quần áo, đồ dùng gia đình và sản phẩm các nhân và là quốc gia đứng thứ ba trong số những nước mà chúng tôi nghiên cứu về thực phẩm và đồ uống.

Các tổ hợp của Ý thường có chiều sâu. Hầu hết các tổ hợp đều bao gồm sản phẩm cuối cùng (quần áo), các ngành công nghiệp cạnh tranh sản xuất sản phẩm trung gian (vải dệt, da thuộc), các đầu vào khác (sợi tổng hợp), máy móc chuyên dụng có liên quan với tổ hợp (máy xử lý da, máy quay sợi) và đôi khi là dịch vụ bổ trợ (nổi bật là dịch vụ thiết kế). Các công ty của Ý thường là nhà xuất khẩu hàng đầu thế giới về máy móc và đầu vào có liên quan tới những tổ hợp quá hẹp để có thể có phân loại thương mại riêng. Nhóm các ngành công nghiệp có quan hệ gần gũi đều có khả năng cạnh tranh rất phổ biến (giày da, giày trượt tuyết).

30. Trong hạng phương tiện A, hạng xe có kích thước nhỏ nhất, Fiat chiếm 35% thị trường châu Âu, ngoài nước Ý, năm 1987 và 87% thị trường nội địa Ý. Fiat cũng nắm giữ 50% thị phần tổng thị trường nước Ý. DRI-McGraw-Hill (1987).

Như vùng kẻ sẫm trong Hình 8-5 cho thấy, có những mối liên kết giữa các tổ hợp quan trọng. Dệt/quần áo, nhà ở/sản phẩm gia dụng và đồ dùng cá nhân được liên kết bởi định hướng mạnh mẽ về thời trang, kiểu dáng và thiết kế. Vị trí riêng trong những ngành này của Ý đều tự củng cố và cùng dựa trên một số ngành công nghiệp bổ trợ chung.

Các ngành công nghiệp thành công quốc tế của Ý thường được đặc trưng bởi các công ty vừa và nhỏ, cạnh tranh chủ yếu thông qua xuất khẩu với lượng đầu tư nước ngoài hạn chế. Mỗi công ty lại có xu hướng chuyên môn hóa vào một lĩnh vực sản phẩm tương đối hẹp [31]. Các công ty lớn, trong đó có một số công ty đã cơ cấu lại trong những năm gần đây, chỉ chiếm một phần khiêm tốn trong tổng thương mại của Ý. Trong số những ngành công nghiệp dẫn đầu của Ý về giá trị xuất khẩu, chỉ có một trong số năm ngành đứng đầu và năm trong số 20 ngành đứng đầu có các công ty lớn [32]. Trong khi những công ty lớn thành công ở Ý thường không nằm trong những ngành thành công nhất của quốc gia này.

Một điểm nổi bật khác của các ngành công nghiệp thành công ở Ý là sự tập trung địa lý, trong đó rất nhiều nếu không nói là hàng trăm công ty trong một ngành công nghiệp đặt ở một thành phố nhỏ duy nhất. Ví dụ, hai khu vực nhỏ ở Ý là Valenza Pro và Arezzo tạo ra thặng dư thương mại tương đương với hai tỉ đôla từ ngành trang sức kim loại quý và chiếm gần một nửa tổng xuất khẩu trang sức thế giới. Minh họa rõ hơn về các ngành công nghiệp tập trung ở Ý được trình bày trong Hình 4-6.

Biểu đồ tổ hợp (Hình 8-4) cũng tiết lộ một số lĩnh vực trong đó công nghiệp Ý có ít hoặc là không có lợi thế cạnh tranh quốc gia. Công nghiệp Ý có rất ít hoặc không có vị trí trong ngành bán dẫn và máy tính [33], viễn thông, quốc phòng và sản phẩm lâm nghiệp. Điểm yếu kém rõ ràng trong sản phẩm tiêu dùng cuối cùng là đồ điện tử dân dụng và các sản phẩm chăm sóc sức khỏe. Vị thế lớn mạnh của Ý trong lĩnh vực thuốc kháng sinh phản ánh thực tế là nước này đã không thừa nhận các bằng sáng chế dược phẩm cho tới gần đây. Các công ty của Ý sao chép những tiến bộ

31. Piore and Sabel (1983) là những nhà quan sát nước ngoài sớm chú ý đến cấu trúc đặc biệt và thành quả của nền công nghiệp Ý.

32. Xem Bảng B-7.

33. Một ngoại lệ là vị trí ở châu Âu của Olivetti trong ngành máy tính cá nhân.

của nước ngoài và cạnh tranh về giá cả. Trong khi kỹ năng chế biến của Ý phát triển tốt, vị trí của Ý phản ánh sự ngẫu nhiên trong lịch sử hơn là lợi thế cạnh tranh quốc gia thực sự.

Nước Ý cũng khá yếu kém trong thiết bị sản xuất và phân phối năng lượng cũng như thiết bị văn phòng (với ngoại lệ là Olivetti trong một số lĩnh vực sản phẩm). Số ngành công nghiệp mà các công ty của Ý thành công về hóa học và nguyên liệu là rất ít so với các quốc gia dẫn đầu khác trong những lĩnh vực này [34]. Trợ cấp nặng nề đã làm méo mó những ấn tượng lượm lặt được từ các thống kê thương mại. ENICHEM (hóa học) và Finsider (thép) là các công ty nhà nước bị lỗ kinh niên và cùng lắm thì cũng chỉ lãi rất ít. Sự tham gia của Ý vào các ngành công nghiệp cần nhiều vốn thường thông qua các công ty nhà nước (doanh nghiệp nhà nước, rất nhiều trong số đó thuộc ngành trong nhóm IRI, chiếm một tỉ lệ đáng kể trong nền kinh tế của Ý). Rất ít công ty có lợi thế cạnh tranh trên phạm vi quốc tế.

Nước Ý nói chung có vị trí tương đối yếu trong ngành dịch vụ, với ngoại lệ đặc biệt là dịch vụ thiết kế. Các công ty của Ý, trong đó có Memphis và Artemide (thiết kế nội thất), Sotsass và Benetto (thiết kế công nghiệp); Pininfarina, Bertone, Italdesign (thiết kế ôtô) và Armani, Valentino, Versace và Bellini (thiết kế thời trang) là những công ty hàng đầu thế giới trong dịch vụ thiết kế. Những công ty này có liên quan mật thiết và thường phát triển từ những ngành công nghiệp xuất khẩu của Ý như vải vóc, đồ nội thất, trang sức và ôtô hạng sang.

Theo một ước tính, xuất khẩu của ngành dịch vụ thiết kế của Ý đạt 10 tỷ đôla một năm [35]. Các công ty của Ý cũng có vị trí quốc tế vững chắc, dù không phải là dẫn đầu, trong ngành thiết kế và xây dựng công trình, với 12,4% giá trị hợp đồng quốc tế năm 1987 [36]. Ý cũng có thặng dư thương mại đáng kể trong ngành du lịch. Tuy nhiên, ngoài những lĩnh vực này, các công ty dịch vụ của Ý có định hướng nội địa và thiếu lợi thế so với các công ty nước ngoài. Ví dụ như trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, các ngân hàng và công ty bảo hiểm của nước này thường yếu kém.

34. Onida (1985) đã mô tả sự phụ thuộc của những nhà sản xuất thành công ở Ý vào hóa chất và linh kiện điện tử nhập khẩu.

35. Báo Business Week (15/12/1984).

36. Báo Engineer News Record (7/7/1988).

Bảng 8-4. Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu của Ý về tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới, 1985

Ngành	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn đôla)	Giá trị nhập khẩu (nghìn đôla)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Ý
Yến mạch, thịt và lúa mỳ	69.5	159,765	3,631	0.20
Đá xây dựng	62.2	701,208	5,319	0.89
Các loại rượu khác từ nho tươi (rượu khai vị)	58.1	75,754	513	0.10
Các bộ sản phẩm gốm tráng men	56.6	866,879	16,437	1.10
Trang sức kim loại quý	49.6	2,288,256	19,978	2.90
Các loại quả tươi có hột	45.5	247,385	10,159	0.31
Giày dép cao su và nhựa	41.9	452,469	20,402	0.57
Sợi len mượt	41.8	278,003	34,861	0.35
Máy giặt trong gia đình	38.2	396,595	32,123	0.50
Ống bằng thép chịu áp lực cao	35.9	319,193	11,271	0.40
Áo len sợi tổng hợp	34.0	631,213	5,419	0.80
Túi xách	33.7	343,408	3,978	0.43
Áo len	33.1	499,221	55,460	0.63
Giày da	32.8	3,285,427	178,156	4.16
Các loại vải dệt khác	32.3	510,145	48,634	0.65
Vải lụa dệt	31.7	215,629	53,632	0.27
Các sản phẩm đá nhân tạo, xi măng	31.2	124,617	4,224	0.16
Ghế ngồi	30.6	685,124	29,594	0.87
Phụ kiện dệt may	27.8	251,618	24,303	0.32
Nho tươi	27.8	235,494	7,105	0.30
Máy ướp lạnh gia đình	26.8	80,738	3,379	0.10
Áo khoác nữ	26.2	491,478	50,159	0.62
Tủ lạnh trong nhà	26.1	314,900	16,353	0.40
Đồ nội thất bằng gỗ	25.5	1,026,911	40,390	1.90
Công cụ máy dùng cho đồ gỗ và đồ gốm sứ	24.7	485,500	35,141	1.30
Da	24.6	452,233	266,542	0.57
Các loại áo len và áo chui cổ khác	24.5	641,799	16,830	0.81
Than cốc non và bán than cốc non	24.2	323	1.159	0.00
Bột gỗ chưa tẩy bằng axit sunfuric	23.3	20,576	36,907	0.03

Bảng 8-4. (tiếp theo)

Ngành	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn đôla)	Giá trị nhập khẩu (nghìn đôla)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Ý
Thành phần của giày dép	23.0	198,785	11,270	0.25
Dầu Ôliu	22.4	131,742	283,534	0.17
Đồ nội thất và bộ phận	22.3	186,395	14,522	0.24
Áo sơmi nam	22.2	145,837	17,341	0.18
Khung ảnh	22.2	164,124	30,899	0.21
Phụ kiện quần áo được đan	22.2	186,366	25,954	0.24
Nội thất bằng kim loại	21.5	174,076	11,804	0.22
Rượu nho tươi	20.7	803,915	75,121	1.02
Thuốc kháng sinh liều cao	20.5	321,442	228,622	0.41
Đồ gốm	20.3	114,451	23,432	0.14
Sợi chưa dệt có chứa poly-amit	20.3	97,411	64,949	0.12
Máy đóng gói và đóng chai	19.8	464,507	55,063	0.59
Áo khoác nam	19.8	435,710	99,379	0.55
Bồn tắm, chậu rửa	19.5	77,117	3,781	0.10
Thiết bị nấu nướng và làm nóng trong gia đình	19.5	199,544	27,309	0.25
Tán cây, cành cây và các bộ phận của cây khác	19.3	26,045	2,750	0.03
Đèn và đồ đạc bằng kim loại cơ bản	19.1	275,239	26,915	0.35
Máy dệt đồ da đặc biệt	18.6	425,736	100,203	0.54
Hydroxit natri lỏng	18.3	35,690	1,711	0.05
Vải dệt sợi tổng hợp	18.1	753,426	189,393	0.95
Áo choàng có sợi dẻo	18.0	157,913	30,376	0.20
Tổng				**27.16**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình 8-4 cho thấy xuất khẩu của Ý nghiêng về các tổ hợp thành công kể từ năm 1978. Cũng có sự nâng cao chiều sâu của các tổ hợp thành công, đặc biệt trong lĩnh vực máy móc và trong một số trường hợp là các đầu vào chuyên ngành.

Hình 8-4. Tổ hợp các ngành công nghiệp Ý cạnh tranh quốc tế năm 1985

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊN LIỆU VÀ KIM LOẠI** **SẮT VÀ THÉP** ***Các thanh sắt và thép khác**** ***Sắt, các thanh thép khác được cuốn nóng*** ***Các hình gờ được cuốn nóng*** Sắt, tấm thép mỏng đơn giản Sắt, tấm thép dày đơn giản Dây thép, sắt đơn giản Tấm thép mỏng không gỉ **SẮT VÀ THÉP GIẢ** **Ống dẫn cao áp bằng thép** Đồ thép, sắt đúc chưa đổ khuôn*O* ***Đồ dùng hình ống bằng sắt thép*** Các loại ống, tuýp bằng sắt thép Ống không mối nối bằng sắt, thép ***Dây, cáp bằng sắt, thép***	**KIM LOẠI MÀU** Đồng, hợp kim khác đã đúc**O* Tấm, mảnh, mảng đồng*O* Dây, thanh nhôm... ***Lá nhôm*** Các thành phần và kết cấu nhôm **KIM LOẠI ĐÃ ĐƯỢC SẢN XUẤT** Các thành phần và kết cấu sắt, thép ***Thùng chứa bằng thép*** ***Vật liệu làm hàng rào bằng kim loại*** ***Những chi thiết bằng sắt, thép*** Lưỡi, mũi... cho dụng cụ*O* Các đồ kim loại cơ bản khác* ***Đồ của thợ khóa*** Các chi tiết, dây xích sắt, thép	**LÂM SẢN** **ĐỒ GỖ** ***Đồ gỗ*** ***Các măng, tấm ghép bằng gỗ*** **GIẤY** ***Giấy in có tính phủ, thấm...*** Bao bì bằng giấy **BỘT GIẤY** **Bột giấy chưa được tẩy trắng bằng sulphite**
Máy móc	***Máy móc khác cho mỏ khoáng*** Máy ép khoáng... Xưởng cán kim loại	Cuộn, các chi tiết cán-nghiền Lò luyện kim công nghiệp dùng điện	Giấy..., máy nghiền và các chi tiết
Đầu vào chuyên ngành	***Khuôn cho lò đúc*** **Than cốc non, bán than cốc non**		
Các dịch vụ			

Hàng hóa thiết yếu	DẦU KHÍ/HÓA CHẤT		CHẤT BÁN DẪN/MÁY VI TÍNH
	CÁC SẢN PHẨM DẦU KHÍ Nhiên liệu máy bay phản lực ***Dầu lửa, bao gồm nhiên liệu máy bay phản lực*** Dầu nhờn (có thành phần dầu lửa cao) HÓA CHẤT HỮU CƠ ***Phênol, cồn phênol, các chất dẫn xuất*** ***Đa axit và các chất dẫn xuất*** ***Axit ôxy chức năng, các chất dẫn xuất*** Hợp chất amin ôxy chức năng Hợp chất amit chức năng, trừ urê Dấm, vòng oxy, es-te HÓA CHẤT VÔ CƠ Sodium hydroxide, chất rắn.	***Hợp chất kim loại của axit vô cơ*** ***Các bazơ vô cơ khác*** Các hóa chất vô cơ khác CHẤT DẺO Các polyamit khác Các sản phẩm polyme hóa khác ***Những hình thái sơ cấp của PVC*** ***Các mảnh, tấm PVC...*** Các sản phẩm giả nhựa	**Máy vi tính loại nhỏ**
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành			
Các dịch vụ			

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 4.6%, < 9.1%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 9.1%, < 18.2%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 18.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 8-4. Tổ hợp các ngành công nghiệp Ý cạnh tranh quốc tế năm 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH	VẬN TẢI		
	Máy in quay, các loại máy bơm khác	ĐỘNG CƠ	Xe tải[#*]	CÁC THIẾT BỊ CHO XE
	Các loại máy bơm khí	Động cơ pittông*	Xe ôtô chở khách nhỏ[#]	Container, bao gồm thanh chắn đường tàu
	Máy lọc khí, chất lỏng	XE CỘ	THIẾT BỊ XÂY DỰNG	Container chuyên chở[#]
	Van, vòi nước	Xe ôtô, xe đua***	***Xe ủi đất tự đẩy***	Xe móc, các loại xe khác không đẩy được bằng máy[#]
	Ống thông, tay quay, ròng rọc	Xe ôtô đặc biệt*	Máy đào, xẻng tự đẩy	Cần trục, cần cẩu của tàu
	Dụng cụ kiểm tra chất lỏng, chất khí	**Máy kéo cho xe moóc**		Hộp chuyên chở bằng thép
	Dụng cụ kiểm tra, đo đạc[#]	**Xe đạp, xe lăn[#]**		Các loại hộp kim,loại chuyên chở khác[#]
Máy móc	Máy phun	***Các dụng cụ của máy gia công kim loại khác[#]***	Hàn hơi[#]	
	Thang máy, băng chuyền[#*]	Các dụng cụ của máy cắt kim loại khác[#]	***Hàn điện...***	
	Máy móc không dùng điện khác[#]	Máy tiện, gia công kim loại	Dụng cụ cầm tay không sử dụng điện	
		Máy khoan kim loại	***Thiết bị tự động hóa trong nhà máy (bao gồm cả rôbôt)***[**]	
		Dụng cụ máy định hình kim loại	***Máy xử lý chất dẻo, cao su***	
		Khuôn thỏi, muôi xúc, lò chuyển		
Đầu vào chuyên ngành	Các chi tiết máy bơm, máy nén	***Các chi tiết, phụ tùng xe máy, xe đạp***	***Các nguyên vật liệu khác của cao su***	
	Quạt, máy quạt gió, các chi tiết	***Các chi tiết của xe chạy trên đường ray***	***Săm xe bằng cao su lưu hóa không bị cứng***	
		Thiết bị chiếu sáng cho xe cộ chạy điện	***Lốp mới cho xe ôtô***	
		Ắc quy điện và các chi tiết[#]	***Lốp mới cho xe tải, xe bus***	
		Các bộ phận, chi tiết, phụ tùng của xe gắn máy[#]	Các sản phẩm cao su không cứng	
			Dụng cụ rada	
			Miếng đệm, các chi tiết máy	
			Kính có bề mặt mờ	
Các dịch vụ	***Xây dựng/công trình******	**Thiết kế*****		

Hàng hóa thiết yếu	SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI ĐIỆN	VĂN PHÒNG	VIỄN THÔNG	QUỐC PHÒNG
	Động cơ xoay chiều, kể cả động cơ vũ trụ Máy phát xoay chiều` Các máy biến thế khác* Dây, cáp cách điện ***Carbon điện***	***Máy chữ chạy điện, bình thường*** Các đồ dùng văn phòng khác*` Các ấn bản sách, sách mỏng Catalog, tài liệu quảng cáo thương mại Các chi tiết máy ADP, máy văn phòng**	Các chi tiết, máy quay TV, thiết bị tiếp nhận sóng điện thoại vô tuyến**	***Máy bay 2,000-15,000 KG*** Các vũ khí nhỏ*** Các chi tiết máy bay
Máy móc		***Máy sản xuất các sản phẩm bằng giấy*** Máy đóng sách, xếp chữ và các chi tiết máy ***Máy in mạ****		
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ				

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 4.6%, < 9.1%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 9.1%, < 18.2%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 18.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
\# Phần còn lại theo tính toán
\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI
* * Được nâng cấp nhờ FDI
* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 8-4. Tổ hợp các ngành công nghiệp Ý cạnh tranh quốc tế năm 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	**THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG** THỰC PHẨM CƠ BẢN ***Thịt lợn muối, sấy, hun khói*** ***Thịt và lòng có thể ăn được[a]*** ***Gạo xay chưa vỡ*** Bột mì hoặc meslin THỰC PHẨM ĐÃ CHẾ BIẾN Bánh, bánh nướng[a] Các sản phẩm sôcôla ***Ngũ cốc ăn sáng, mì[a]*** ***Rau ăn liền, được bảo quản*** ***Mứt, hoa quả được bảo quản***	TRÁI CÂY/RAU CỦ ***Các loại rau tươi, được bảo quản đơn giản[a]*** ***Khoai tây tươi*** ***Các loại trái cây, hạt tươi, sấy khô[a]*** Cam tươi hoặc sấy ***Chanh, bưởi*** ***Táo tươi*** **Nho tươi** Các loại hạt có thể ăn được **Các loại quả có hạt tươi**	ĐỒ UỐNG **Rượu từ nho tươi** **Các loại rượu từ nho tươi khác** ***Nước rau hoặc nước quả[a]*** Rượu được chưng cất[a] DẦU ĂN **Dầu ôliu** Dầu hạt hướng dương Mỡ, dầu động vật
Máy móc	***Máy canh tác*** Máy gặt và đập lúa Các loại máy gặt khác[a] ***Máy kéo có bánh xe***	Máy làm sữa, rượu và các loại máy khác[a,c] ***Thiết bị làm lạnh ngoài trời***	***Các chi tiết thiết bị làm lạnh ngoài trời[a]*** **Máy đóng chai, đóng gói** ***Máy sản xuất thực phẩm, ngoài trời***
Đầu vào chuyên ngành	**Lúa mì xay hạt thô, viên nhỏ; hạt yến mạch đã xay bỏ vỏ ngoài** Thức ăn cho ngựa và gia súc xay thô ***Lúa mì cứng chưa nghiền*** Urê	Phân bón NPK Phân lân Phân bón kali-sunfat[a] ***Chai thủy tinh... không được hút chân không***	***Đồ dùng bằng nhựa khác[a]*** Nắp, hộp đựng bằng nhựa Các chi tiết của máy gặt, máy đập lúa[a] Ruột phích[a,c]
Các dịch vụ			

Hàng hóa thiết yếu	**NHÀ Ở** ĐỒ ĐẠC **Ghế tựa và các loại ghế khác** ***Các bộ phận của ghế**** **Đồ đạc bằng kim loại** **Đồ gỗ** **Đồ đạc bằng các chất liệu khác*** **Đèn, các đồ dùng chủ yếu bằng kim loại** ***Các thiết bị chiếu sáng khác*** CÁC SẢN PHẨM THỦY TINH, GỐM VÀ ĐÁ **Gạch lát bằng gốm tráng men** Các loại gạch khác... không chịu nhiệt** **Xi-măng, đá nhân tạo**	**Đá xây dựng đã được mài** ***Các sản phẩm xây dựng, xi-măng, vôi khác*** ***Kính cho khách sạn, nhà ở...*** Đồ dùng trong nhà bằng gốm thô **Đồ trang trí bằng gốm** **Bồn rửa bát, chậu rửa*** THIẾT BỊ/DỤNG CỤ GIA ĐÌNH **Thiết bị gia đình bằng kim loại*** ***Bộ dụng cụ nấu ăn, sưởi trong nhà*** Điều hòa nhiệt độ*	**Máy giặt trong nhà** ***Máy sấy quần áo*** ***Máy làm lạnh trong nhà*** ***Tủ lạnh dùng cho gia đình*** ***Thiết bị sưởi*** CÁC LOẠI THIẾT BỊ GIA ĐÌNH KHÁC Các sản phẩm gia đình khác Rổ rá, giỏ, chổi Dao, nĩa, thìa ăn Hoa giả cành **Cây cối** Đèn dây tóc
Máy móc	***Máy cắt đá hoa***** ***Máy tạo khí, lò nung**** Máy móc cho đồ gỗ, thủy tinh	***Lò công nghiệp không dùng điện*** **Dụng cụ máy cho đồ gỗ, đồ gốm...**	
Đầu vào chuyên ngành	***Đá, cát, sỏi*** Các loại men, máy sấy, sơn matit** Các loại thủy tinh khác		
Các dịch vụ	**Thiết kế***		

Hình 8-4. Tổ hợp các ngành công nghiệp Ý cạnh tranh quốc tế năm 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	**QUẦN ÁO/DỆT MAY** VẢI DỆT Vải dệt cotton có tuyết... Sợi tổng hợp dệt liền không có tuyết ***Sản phẩm dệt tái sinh không có tuyết*** Vải dệt bằng sợi tổng hợp có tuyết...[o] **Các loại vải dệt khác**[#] ***Các loại vải dệt bằng sợi tổng hợp khác***[o] **Đồ dệt lụa** ***Áo lông mượt, áo đan len*** **Vải dệt bằng len chải**[t] ***Các loại vải được đan, dệt khác***[t] ***Vải dệt, đan bằng sợi tổng hợp không co giãn*** Các loại vải dệt đặc biệt[#]	***Vải dệt phủ nhựa*** Vải dệt cho máy Các đồ vải dệt khác[t] Vải lanh... QUẦN ÁO **Áo khoác nam**[#] **Complê nam** ***Quần dài nam***[#] ***Quần chất cotton*** **Complê nữ**[#] ***Váy len, váy coton***[t] Chân váy Sơmi nữ chất cotton[#] ***Quần áo ngoài bằng coton*** **Các loại áo len chui cổ khác**[#] **Áo chui cổ bằng len, lông** **Áo chui cổ bằng sợi tổng hợp**	***Các loại váy nữ khác*** ***Các loại quần áo ngoài, phụ kiện khác***[#] ***Các loại quần áo ngoài được đan khác***[t] Đồ lót bằng cotton không co giãn[o] Các loại đồ lót không đan khác[#] Sơmi nam các loại sợi khác[#] GIÀY DÉP **Các bộ phận của giày dép** **Giày dép bằng cao su, nhựa** ***Giày ống đi sau trượt tuyết***	HÀNH LÝ **Túi xách tay** ***Hàng du lịch, cặp tài liệu...***[#] PHỤ KIỆN ***Các sản phẩm lông nhân tạo***[t] Đồ da công nghiệp[t] **Vải dệt, phụ kiện quần áo**[#] **Phụ kiện quần áo..., bít tất, đồ lót đan len** ***Các loại mũ lưỡi trai, khăn trùm đầu không bằng vải dệt khác***[t] ***Quần áo da, phụ kiện***
Máy móc	**Máy chuẩn bị vải dệt, da**[#] Máy may Kim cho máy may	***Các máy vắt, se sợi khác***[t] ***Các loại máy se, cuộn sợi...*** Các chi tiết của máy xử lý vải dệt	***Các loại máy dệt, đan khác...***[t] ***Máy dệt, đan*** ***Các chi tiết của máy dệt, khung cửi***	
Đầu vào chuyên ngành	Màu nhuộm hữu cơ, nhân tạo[o] Các dẫn xuất xenlulô ***Các loại sợi tổng hợp để se khác*** ***Sợi tổng hợp đứt đoạn không được chải*** ***Polyamit liền, có kết cấu dạng sợi***	**Polyamit đứt đoạn, không có kết cấu dạng sợi** ***Chỉ, từ sợi tổng hợp đứt đoạn*** ***Chỉ hỗn hợp từ sợi tổng hợp đứt đoạn***	***Chỉ sợi tái sinh, đơn dây tóc*** ***Da bò, ngựa*** ***Chỉ lông, sợi len***[t] Sợi bông/cotton[#] **Các loại da khác**[#]	
Các dịch vụ	**Thiết kế**	Hàng hóa chuyên ngành		

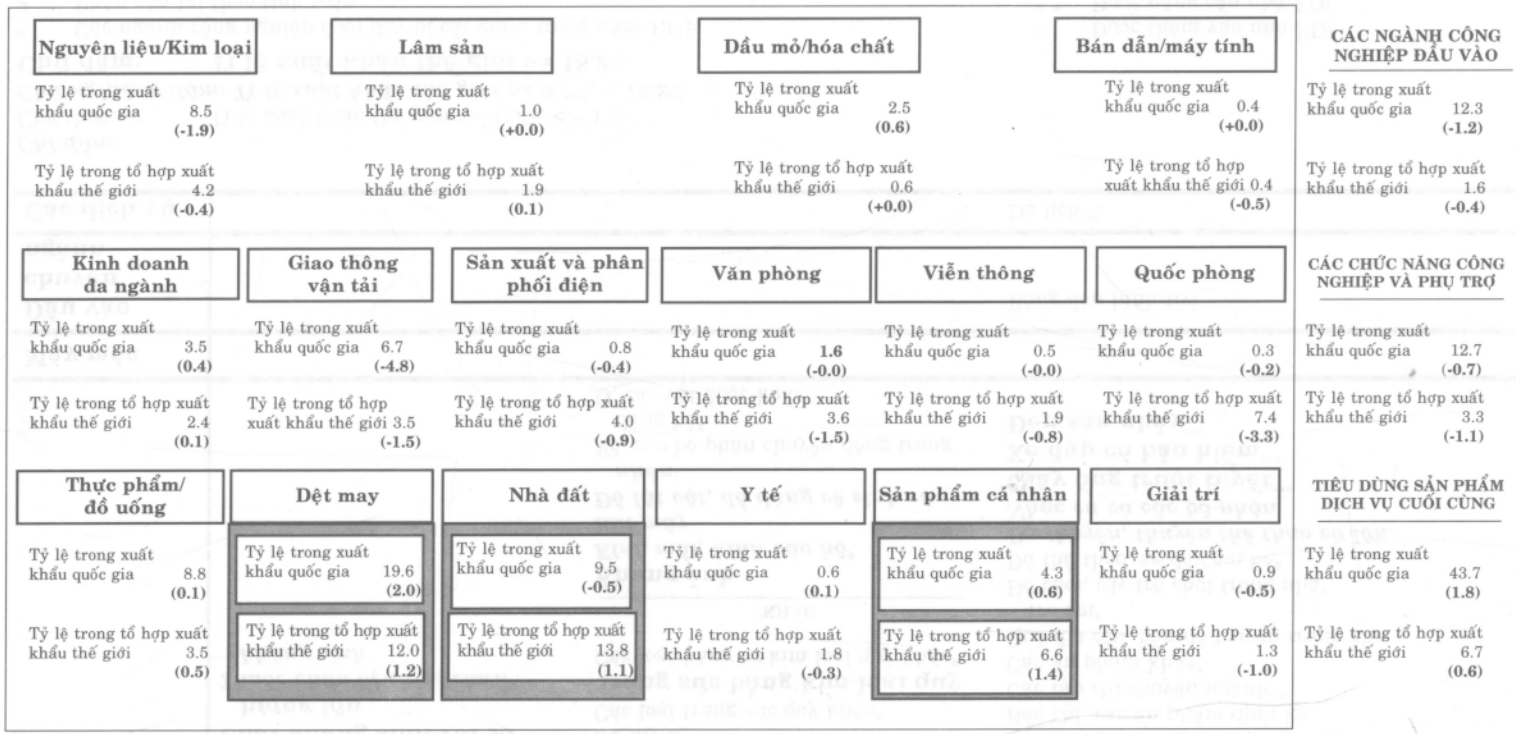
Hàng hóa thiết yếu	CHĂM SÓC SỨC KHỎE	CÁ NHÂN	GIẢI TRÍ
	DƯỢC PHẨM **Chất kháng sinh với số lượng lớn** ***Thuốc chữa bệnh có chứa kháng sinh***	TRANG SỨC Đồ mỹ ký Các loại trang sức quý khác# **Trang sức bằng kim loại quý** Các loại hàng từ kim loại quý khác# KHÁC **Khung ảnh** ***Kính mắt, kính bảo hộ#*** ***Bút máy*** ***Đồ lặt vặt, đồ dùng vệ sinh cá nhân*** Vỏ, các bộ phận chuyển động trong đồng hồ# Ô, các vật dược khác#	Máy chiếu, máy quay phim...* ***Phim điện ảnh đã được tráng*** Báo chí, các ấn phẩm định kỳ Các tạp chí chuyên ngành*** Các ấn phẩm khác# Quả địa cầu, bản đồ truyện tranh cho trẻ em# Đồ chơi, các trò chơi trong nhà# Đồ thể thao, xe đẩy em bé# ***Du thuyền, thuyền thể thao cỡ lớn*** ***Nhạc cụ và các bộ phận*** **Giày ống trượt tuyết***** **Xe đạp có bảo hiểm***** **Đèn sàn nhảy*****
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành			Bóng đèn hình tivi
Các dịch vụ			Du lịch***

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 4.6%, < 9.1%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 9.1%, < 18.2%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 18.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
\# Phần còn lại theo tính toán
\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI
* * Được nâng cấp nhờ FDI
* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 8-5: Thị phần xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Ý theo Tổ hợp



Ghi chú:. Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT CỦA Ý

Nước Ý có tương đối ít lợi thế cạnh tranh từ các yếu tố sản xuất tự nhiên hoặc xã hội. Có rất ít nguồn tài nguyên thiên nhiên khác biệt ở Ý (đá hoa là một ngoại lệ). Điều kiện trồng trọt thuận lợi cho một vài loại cây trồng và Ý xuất khẩu một số sản phẩm liên quan tới nông nghiệp (ví dụ như rượu và mỳ Ý), mặc dù Ý còn lâu mới có thể tự túc về lương thực do một phần lớn diện tích đất không thể trồng trọt.

Quốc gia này có một lượng lớn lao động tốt nghiệp trung học. Mức lương thấp là một lợi thế đáng kể trong giai đoạn đầu hậu chiến. Tuy nhiên, mức lương tăng đột biến bắt đầu diễn ra vào năm 1969. Những quy định về lao động phức tạp, có thể nói là phiền hà, qui định số giờ và điều kiện làm việc khiến cho việc sa thải công nhân trở nên rất khó khăn, đã bắt đầu có hiệu lực trong cùng thời gian này. Ý có chi phí phúc lợi xã hội cao nhất so với mức lương (86%) trong số các quốc gia OECD[37]. Một số nhà quan sát cho rằng chi phí lao động thực tế ở Ý ngày nay ngang với các quốc gia hàng đầu châu Âu khác. Chi phí này cao hơn nhiều so với ở các công ty từ các nền kinh tế mới công nghiệp hóa (NICs) và các nước châu Âu kém phát triển hơn (như Tây Ba Nha và Bồ Đào Nha), những công ty đang nổi lên như những đối thủ cạnh tranh của các công ty Ý trong nhiều ngành công nghiệp.

Cách nhìn nhận truyền thống về lao động ở Ý là ở đây có công đoàn lớn mạnh và kỷ luật lao động kém. Trong khi điều này đúng trong các công ty rất lớn, đặc biệt là các công ty nhà nước, cả hai dạng công ty này đều không đại diện cho thành công quốc tế của quốc gia này. Tổ chức công đoàn ít phổ biến hơn ở những công ty vừa và nhỏ, và tính đấu tranh của lao động trong công đoàn ở các công ty này cũng khác biệt hẳn. Các công ty nhỏ (ít hơn 50 lao động) cũng được miễn nhiều luật lệ lao động [38]. Người Ý không thích làm việc cho các công ty vô danh mà muốn cảm thấy là một phần trong những tổ chức giống như một gia đình, trong đó họ được công nhận. Nếu họ ở trong những tổ chức như vậy, họ làm việc đặc biệt chăm chỉ và làm việc nhiều giờ liên tục như người Nhật. Các công ty thành

37. Quĩ quản lý châu Âu (1986).

38. Những công ty như vậy là những thành viên quan trọng trong nhiều ngành công nghiệp xuất khẩu của Ý.

công quốc tế của Ý thường có môi trường như trong một gia đình lớn và thường được lãnh đạo bởi người sáng lập hoặc con cháu của người sáng lập. Đặc điểm này có ảnh hưởng lớn tới bản chất của các ngành công nghiệp trong đó các công ty của Ý đạt được thành công.

Nguồn vốn đã và vẫn đang là điểm bất lợi của nước Ý. Vấn đề không phải là ở tổng nguồn vốn bởi vì người Ý có tiết kiệm cao (19,6% thu nhập sau thuế của các hộ gia đình năm 1985 so với 16% ở Nhật và chỉ 7,32% ở Mỹ), mà ở chỗ nguồn vốn bị chảy vào thành nợ khu vực công khổng lồ và cơ chế phân bổ vốn kém phát triển. Thâm hụt ngân sách chính phủ lớn đã hấp thu hết một phần lớn tiết kiệm và khiến cho tỉ lệ lãi suất thực của Ý cao trong một thời kì dài, đặc biệt đối với các công ty nhỏ. Với tỉ lệ lãi suất không tính thuế trên trái phiếu chính phủ và tín phiếu kho bạc thường xuyên trên 14%, các nhà đầu tư có ít động cơ để đầu tư mạo hiểm [39].

Thị trường vốn niêm yết không tồn tại cho đến gần đây, do luật lệ và thiếu các quỹ lương hưu hay sự tập trung của các nhà đầu tư tổ chức khác. Thị trường này nhỏ, hẹp và thiếu hiệu quả. Có rất ít công ty niêm yết và tỷ lệ cổ phiếu giao dịch khá nhỏ. Sự biến động lớn và những vụ sụp đổ thị trường làm các nhà đầu tư sợ hãi. Việc thiếu luật xử lý mua bán cổ phiếu tay trong và việc một số nhà đầu tư lớn có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ đến thị trường cũng khiến cho đây không phải là một kênh huy động vốn tốt để tài trợ cho các công ty đang tăng trưởng. Các công ty gia đình của Ý trong hầu hết trường hợp đều không sẵn lòng bán cổ phần do lo sợ về thị trường và mong muốn duy trì sự kiểm soát mặc dù điều này có thay đổi chút ít trong những năm 1980.

Các ngân hàng của Ý vẫn chưa tiếp quản được nhiệm vụ này. Các ngân hàng thương mại bị luật pháp cấm nắm giữ cổ phần và cho vay dài hạn. Họ không thể đóng vai trò có tính xây dựng trong việc cung cấp vốn cho công nghiệp như ở Đức và Nhật Bản [40]. Hầu hết các ngân hàng ở Ý được chính phủ kiểm

39. Năm 1988, thuế suất 12,5% đã được áp đặt trên lãi trái phiếu chính phủ và hối phiếu kho bạc, tuy nhiên tỉ lệ lãi suất đã được điều chỉnh để giữ cho thu nhập lãi thuần không đổi.

40. Các quỹ tương hỗ chỉ được quyền mua trái phiếu chính phủ một cách hạn chế tại Ý năm 1983. Các ngân hàng của nước này bị cấm nắm giữ tài sản của các công ty và cho vay dài hạn trên qui mô lớn kể từ khủng hoảng ngân hàng năm 1933. Các khoản cho vay dài hạn thuộc phạm vi của những tổ chức tín dụng đặc biệt chuyên cho các công ty lớn và chính phủ vay.

soát trực tiếp hoặc gián tiếp và đặc biệt bảo thủ. Một phần chủ yếu vốn của các ngân hàng chảy vào các công ty lớn, các dự án chính phủ hoặc các công ty nhà nước và tài trợ các khoản nợ quốc gia khổng lồ. Vốn đầu tư mạo hiểm hầu như không tồn tại ở Ý.

Vốn tư nhân của Ý tập trung trong một nhóm nhỏ các cá nhân, những người huy động chúng để tạo ra những nhóm công ty lớn với sở hữu chéo một phần và kiểm soát một cách hiệu quả (nhóm Fiat, de Bendetti, Ferruzzi và Pirelli). Những nhóm này nắm giữ quyền ảnh hưởng lớn trên thị trường vốn và thông qua liên minh đôi khi là những thế lực duy nhất trừ chính phủ có thể huy động được lượng vốn lớn.

Cơ cấu thị trường tài chính này không phải là một cơ chế hiệu quả cho việc tài trợ và nuôi dưỡng các công ty độc lập. Đa số các doanh nghiệp Ý không huy động phần vốn nào từ thị trường vốn đó. Hầu hết các công ty đầu tư cho việc thâm nhập thị trường và phát triển từ tiết kiệm cá nhân, lợi nhuận và vốn quay vòng ngắn hạn. Bản chất của thị trường vốn ở đây đồng nghĩa với việc các công ty Ý hiếm khi thành công trong những ngành công nghiệp cần nhiều vốn. Phần lớn các ngành công nghiệp thành công của Ý, như dệt may, giày dép, gạch lát nền, đồ trang sức, máy móc chuyên dụng và thậm chí là đồ gia dụng, đều có đặc trưng là lượng vốn đòi hỏi để thâm nhập thị trường thấp. Trong các ngành công nghiệp cần nhiều vốn, các công ty Ý thường là các tập đoàn chính phủ hoặc là các công ty nội địa độc quyền do một trong số những nhóm tài chính lớn mạnh, có khả năng tiếp cận nguồn vốn, điều khiển. Rất ít công ty trong số đó có lợi thế cạnh tranh trên phạm vi quốc tế.

Ngoài ngoại lệ là hệ thống đường sá, cơ sở hạ tầng của Ý cũng vẫn luôn là điểm yếu. Dịch vụ viễn thông và bưu điện yếu kém, dịch vụ tài chính chậm chạp và phiền nhiễu [41], và giao thông vận tải và dịch vụ hậu cần thường gây ra những cơn ác mộng. Mạng lưới quy định và những công ty độc quyền của nhà nước trong hầu hết các dịch vụ cơ sở hạ tầng làm cho việc thực hiện công việc ở Ý đặc biệt khó khăn. Các dịch vụ công cộng

41. Ví dụ, rất ít người Ý sử dụng séc vì quyết toán chậm. Nước Ý chỉ có tỉ lệ 0.3 tài khoản ngân hàng trên đầu người so với 0.8% ở Bỉ và Pháp, 0,9% ở Đức và Hà Lan và 1,8% ở Anh. Sức mạnh về dịch vụ tài chính ở Anh được phản ánh qua những số liệu này, chứng minh vai trò của cạnh tranh nội địa đối với việc thúc đẩy nhu cầu trong nước. Xem Eurostat Dafsa (1988).

đặc biệt thường diễn ra đình công khiến cho giao thông và các lĩnh vực cơ sở hạ tầng khác bị gián đoạn.

Cơ chế tạo ra các yếu tố sản xuất Nước Ý thành công nhờ cơ chế hình thành các yếu tố sản xuất không chính thức chẳng kém gì cơ chế hình thành các yếu tố sản xuất chính thức. Các trường phổ thông ở Ý cung cấp nền tảng giáo dục cơ bản tốt. Đặc biệt là các trường Liceo Scientifico và Liceo Clasico lựa chọn học sinh rất kỹ và đòi hỏi cao mặc dù các phòng thí nghiệm và tiện nghi còn cần phải cải thiện thêm nhiều. Đào tạo về ngành máy tính vẫn còn rất kém.

Tuy nhiên, tính độc đáo thực sự của nước Ý là quá trình học tập ngoài trường học trong các ngành công nghiệp cụ thể. Nước Ý có truyền thống lâu đời trong các ngành công nghiệp thành công quốc tế như dệt may và đồ nội thất. Những kiến thức và kỹ năng chuyên môn hóa cao được truyền lại trong gia đình và từ thế hệ này đến thế hệ khác.

Quá trình hình thành các yếu tố sản xuất trong ngành gạch gốm, được miêu tả ở Chương 5 là một ví dụ điển hình. Các công ty của Ý có định hướng gia đình mạnh mẽ và các thành viên gia đình có xu hướng sống trong cùng một vùng. Điều này tạo điều kiện cho quá trình chuyển giao kĩ năng. Cũng quan trọng không kém là sự tập trung về địa lý đáng kinh ngạc của các ngành công nghiệp Ý, trong đó nhiều công ty được đặt tại cùng một thành phố nhỏ. Sự tập trung địa lý đẩy mạnh quá trình tích lũy và truyền bá kiến thức. Trong một số lĩnh vực như đồ trang sức, có những chương trình học nghề chính thức dài hạn.

Có một số ngành học xuất sắc trong các trường đại học ở Ý. Kỹ thuật là một nghề nghiệp danh giá tại Ý với truyền thống lâu đời. Chức danh Ingegnere được dùng như "Tiến sĩ" tại Mỹ. Các trường kỹ thuật có lựa chọn đầu vào rất kỹ và các chương trình học dài hơn một năm so với các chứng chỉ khác. Các kỹ sư của Ý có khả năng đặc biệt trong việc kết hợp óc thẩm mỹ và những yếu tố kỹ thuật, được một số người Ý cho là nhờ vào truyền thống nhân văn và niềm đam mê lớn của người Ý với nghệ thuật, kiến trúc và triết học. Tuy nhiên, kể cả trong ngành kỹ thuật, các chương trình tiến sĩ và thạc sĩ chính thống vẫn tương đối yếu.

Nhìn chung, giáo dục đại học ở Ý không nằm trong những trường hàng đầu châu Âu hay thế giới. Hệ thống trường đại

học ở Ý thường được điều hành bởi chính phủ (chỉ có ba trường đại học hoàn toàn của tư nhân là Boccono và Cattolica ở Milan và LUIS ở Rome). Các khoa trong trường tập trung vào những lĩnh vực truyền thống và thường xuyên thiếu các lĩnh vực mới như máy tính và điện tử. Tiện nghi ở trường đại học cần phải nâng cấp. Các chương trình học thiếu khắt khe, chất lượng không đồng đều và việc cập nhật thông tin chậm trễ. Chương trình học thạc sĩ yếu kém và có rất ít chương trình đào tạo tiến sĩ. Người Ý cũng ra nước ngoài du học tuy nhiên quốc gia này đứng sau tất cả những quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu về tỉ lệ du học sinh trên đầu người. Chẳng hạn, chỉ có 2.200 học sinh Ý học tập tại Mỹ ở bậc sau phổ thông trong năm học 1987-1988 so với 4.870 người Singapore [42].

Các công ty của Ý ít cung cấp đào tạo chính thức và cũng không tích cực hỗ trợ các trường đại học. Do đó, đào tạo cấp cao ở Ý giống như những dạng đào tạo khác, không chính thức và tại chức. Nước Ý thành công trong những ngành công nghiệp mà phương thức tiếp cận này thích hợp; và kém thành công trong những lĩnh vực đòi hỏi nguồn nhân lực được đào tạo trình độ cao một cách chính thức (như ngành máy tính và hàng không vũ trụ).

Nước Ý cũng tương đối yếu kém trong nghiên cứu chính thức, cả ở các trường đại học, các phòng thí nghiệm của chính phủ lẫn tại các công ty. Các trường đại học của Ý thiếu những chương trình học tiến sĩ thường là trọng tâm của hầu hết các nghiên cứu ở trường đại học [43]. Những khoản tài chính hỗ trợ cho các trường đại học và phòng thí nghiệm của chính phủ rất khiêm tốn. Ngân sách cho những nghiên cứu xuất sắc cũng có tuy nhiên nó chỉ giúp ích được cho rất ít ngành công nghiệp. Nghiên cứu chính thức trong các công ty thường khiêm tốn, chuyên môn hóa và có tính ứng dụng cao [44]. Các công ty của Ý hiếm khi đi đầu về công nghệ và tính năng vận hành sản phẩm cơ bản.

Tuy nhiên, chúng ta sẽ phạm sai lầm khi kết luận rằng các công ty của Ý không mạnh về công nghệ. Ngược lại, các công

42. Zikopoulos (ed.) (1988).

43. Việc trao bằng tiến sĩ nghiên cứu mới ở giai đoạn ban đầu.

44. Bằng chứng khảo sát cho thấy những nghiên cứu chính thức thường có định hướng lớn tới sản phẩm. xem Sirilli (1984,1987).

ty của Ý trong nhiều ngành công nghiệp là bậc thầy trong việc khéo léo thích nghi với công nghệ nước ngoài và áp dụng chúng vào các sản phẩm cuối cùng. Sự thông thạo về kỹ thuật của các công ty Ý không chỉ trong sản phẩm mà trong cả quá trình sản xuất. Thành công quốc tế nổi lên ở một loạt các ngành công nghiệp của Ý có thể lý giải dựa vào những bước đột phá về qui trình sản xuất và việc ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại, linh hoạt vào những sản phẩm truyền thống.

Các công ty của Ý rất sẵn sàng và có khả năng tìm kiếm cũng như ứng dụng các kỹ thuật nước ngoài. Thông qua các chuyến công tác thường xuyên và mạng lưới những mối quan hệ cá nhân, những nhà quản lý của Ý thường khá nhạy bén với những thay đổi về kỹ thuật. Những tiến bộ lớn nhanh chóng được chuyển sang những ứng dụng cụ thể, thường xuất phát từ những mối liên hệ gần gũi với khách hàng.

Rõ ràng từ những gì tôi đã trình bày thì, cơ chế tạo thành các yếu tố sản xuất có hiệu quả nhất tại Ý là trong những công ty hoặc ngành công nghiệp cụ thể. Sự tập trung địa lý của các công ty dẫn tới sự tích lũy và truyền đạt kiến thức rất nhanh chóng. Ngành công nghiệp trở thành chủ đề thường xuyên của những buổi thảo luận và cạnh tranh trong nước mạnh mẽ đã dẫn tới việc nhanh chóng bắt chước những ý tưởng tốt và liên tục tìm kiếm những thế mạnh cạnh tranh mới. Những trường kỹ thuật (Istituti Tecnici) và các trường đại học trong nước thường thay đổi những khóa học và nghiên cứu để thích nghi với nhu cầu của ngành công nghiệp địa phương, và phát triển những lĩnh vực có thế mạnh tương ứng. Các công ty đóng góp ngân sách cho các hiệp hội công nghiệp, tổ chức đóng một vai trò rộng lớn hơn ở hầu hết các quốc gia khác do qui mô khiêm tốn của nhiều công ty xuất khẩu của Ý. Các hiệp hội tài trợ cho các viện kỹ thuật, thu thập và phổ biến thông tin, xúc tiến xuất khẩu, khuyến khích nâng cấp cơ sở hạ tầng và hợp tác với chính phủ.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất. Sự đổi mới và thích nghi nhanh chóng của các công ty của Ý một phần là do những bất lợi về yếu tố sản xuất. Trường hợp các nhà máy nhỏ (ở Chương 3) và gạch men ốp lát (Chương 5) là hai ví dụ. Nhiều công ty của Ý phải đương đầu với nguồn năng lượng đắt đỏ, thiếu nguyên liệu thô trong nước và đối mặt với môi trường lao động phức tạp cùng những quy định nặng nề. Khả năng nâng cấp để vượt qua những vấn đề này của các công ty Ý là rất ấn tượng, dù là thông qua cải

tiến, tự động hóa hay tổ chức thành những đơn vị nhỏ để khai thác lợi thế miễn trừ trong luật thuế và lao động.

Ví dụ như trong ngành dệt len, các công ty của Ý đã phải đối mặt với bất lợi lớn về chi phí và chất lượng khi tìm kiếm nguyên liệu thô so với các công ty sản xuất len của Anh hay Mỹ. Các công ty ở vùng Plato đã đi tiên phong trong việc sử dụng len tái chế và một loạt những cải tiến khác như pha trộn len tái chế với sợi nhân tạo (ngành mà Ý có một vị trí vững chắc). Một ví dụ khác là trong lĩnh vực đồ gia dụng, nơi điều kiện lao động đã dẫn tới việc hình thành những nhà máy nhỏ tập trung vào một mẫu sản phẩm duy nhất. Trong nhiều ngành công nghiệp, sự tập trung này thường tạo điều kiện cho việc tự động hóa và nâng cao năng suất so với những nhà máy nước ngoài có nhiều dòng sản phẩm hơn. Tuy nhiên, ngay cả trong những ngành như ôtô, các điều kiện về lao động của Ý đã dẫn tới những nhà máy có lẽ được tự động hóa nhất trên thế giới.

Môi trường khó khăn của Ý, với các dịch vụ công yếu kém và những qui định phức tạp, đã làm nảy sinh những lợi thế bất ngờ. Các công ty của nước này đặc biệt thực dụng, không nao núng trước những rào cản và tinh thông trong việc thích nghi và ứng biến. Họ luôn cố gắng giải quyết khó khăn hơn là đầu hàng trước chúng. Ví dụ, nhiều nhà quan sát đã dẫn chứng thành công về marketing của Ý ở châu Phi, Trung Đông và các quốc gia đang phát triển khác như là hệ quả của những năm tháng đương đầu với chế độ quan liêu ở Ý.

Sự nâng cấp thực sự của nền kinh tế Ý được khởi động nhờ những bất lợi về yếu tố sản xuất. Trong những năm 1950-1960, các công ty của Ý bằng lòng với việc cạnh tranh về giá cả nhờ vào giá lao động rẻ. Bắt đầu từ năm 1969, luật lệ mới đẩy mức lương và chi phí phúc lợi xã hội lên rất cao và khiến cho việc sa thải lao động trở nên khó khăn. Cơ cấu lương ở Ý cũng bị ảnh hưởng, dẫn tới ít thứ bậc nghề nghiệp và khoảng cách giữa các mức lương thấp đồng nghĩa với lương cao cho những lao động tương đối không có kỹ năng. Để phản ứng lại với những áp lực này, các công ty của Ý bắt đầu chuyển hướng tới những phân đoạn công nghiệp tinh vi hơn và có giá cao hơn. Họ cũng bắt đầu nâng cấp công nghệ quá trình sản xuất và tự động quá sản xuất. Việc chấm dứt chính sách phá giá đồng lira bắt đầu từ cuối những năm 1970, đã đem tới động lực nâng cấp trong nhiều

ngành công nghiệp. Tốc độ tăng năng suất trong ngành chế tạo của Ý rất đáng kể so với các quốc gia khác kể từ giữa những năm 1970 (xem Bảng 7-1).

Thay vì lúng túng, các công ty của Ý đã phát triển thịnh vượng trong khi đối mặt với những bất lợi về yếu tố sản xuất của nhiều ngành công nghiệp, trong đó có những điều kiện thuận lợi khác trong mô hình "hình thoi", đáng chú ý là nhu cầu tinh vi, động lực lớn và cạnh tranh mạnh mẽ trong nước. Vào đầu những năm 1980, công nghiệp Ý đã nâng cao đáng kể lợi thế. Những bất lợi về yếu tố sản xuất cơ bản đã đẩy nước Ý lên một tầm phát triển tiên tiến hơn.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU CỦA Ý

Nếu những điều kiện sản xuất yếu tố do xã hội tạo ra và do thiên phú là một trong những điểm yếu lớn nhất của Ý thì các điều kiện cầu lại là một trong những thế mạnh lớn nhất của nước này. Hầu như trong mọi ngành công nghiệp sản phẩm tiêu dùng trong đó Ý có lợi thế cạnh tranh quốc gia, người tiêu dùng Ý là một trong số, nếu không phải chính là, những khách hàng tinh vi nhất, tiến bộ nhất (điều này đúng trong những ngành như dệt may, giày dép, đồ trang sức, đồ nội thất, đèn điện, gạch men, thực phẩm, rượu và nhiều sản phẩm khác). Một số trong những sản phẩm này là đam mê nổi tiếng của người Ý.

Khách hàng Ý thường đi đầu về thị hiếu và phong cách. Một vài nhà quan sát gắn đặc trưng này với niềm yêu thích khác thường đối với thiết kế và nghệ thuật, có lẽ là một hệ quả của việc sống giữa những kiệt tác lớn. Người Ý rất nhạy bén với những xu thế mới và một trong những người đầu tiên ứng dụng những thiết kế và tính năng mới. Tiêu dùng đầu người của dân Ý về những mặt hàng như quần áo, phụ kiện và giày dép cao hơn so với bất kì quốc gia nào khác [45]. Các nhà quản trị trong ngành công nghiệp cho rằng người Ý mua số lượng sản phẩm ít hơn nhưng với chất lượng trung bình cao hơn so với khách hàng ở các quốc gia khác. Nhu cầu tinh vi và cầu kì đối với những sản phẩm trong gia đình phản ánh thực tế rằng nước Ý có tỉ lệ sở hữu nhà cao nhất trong số những nước lớn ở châu Âu [46].

45. Xem Advertising Age (1985). Quan điểm này phổ biến trong những nhà quan sát công nghiệp.

46. MAC (1988).

Sự tinh vi của người tiêu dùng Ý trong những lĩnh vực như quần áo, giày dép, gạch ốp lát và đồ nội thất được củng cố nhờ sự hiện diện của những kênh phân phối tinh vi các sản phẩm này tại Ý. Các nhà bán lẻ ở Ý hầu hết thường nhỏ hơn và chuyên môn hóa hơn vào những sản phẩm cụ thể so với nhà bán lẻ nước ngoài. Họ quen thuộc sâu sắc với công việc kinh doanh của mình và cũng là những khách hàng trung gian khó tính và hiểu biết về các sản phẩm có liên quan. Các công ty của Ý phải liên tục ra những mẫu mã mới để đảm bảo và duy trì việc phân phối sản phẩm. Kết quả là các sản phẩm ở Ý rất đa dạng. Ví dụ như đối với sản phẩm đồ nội thất, có một số lượng lớn các cửa hàng, nhiều cửa hàng chuyên môn hóa cao trong những lĩnh vực như phòng tắm, nhà bếp và nội thất văn phòng. Những cửa hàng này là những khách hàng trung gian khó tính của những sản phẩm như đồ dùng cố định, gạch ốp lát, đèn điện và đồ nội thất văn phòng. Ý là một ví dụ minh họa mạnh mẽ những ảnh hưởng tự củng cố của yếu tố khách hàng tinh vi, kênh phân phối và các công ty, tất cả cùng tương tác với nhau trong một phạm vi địa lý gần gũi.

Trong một số ngành công nghiệp, cơ cấu phân đoạn của nhu cầu khách hàng đã đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp Ý. Fiat đã thành công nhất với loại xe hơi nhỏ và giá thành vừa phải. Một ví dụ khác là đồ dùng gia đình, trong đó nhu cầu trong nước thường là những sản phẩm tương đối nhỏ gọn, phân đoạn mà Ý đã hoặc đang có thành công quốc tế ban đầu. Gần đây nhất, nước Ý đã dẫn đầu trong ngành công nghiệp các đồ dùng cố định cũng như những dụng cụ tích hợp chặt chẽ với đồ nội thất. Nhu cầu năng động phản ánh xu hướng thường xuyên cải tạo ngôi nhà và căn hộ của người Ý (việc xây dựng mới ở Ý ngày nay tương đối khó do những quy định).

Cuối cùng, điều kiện trong nước đặc biệt đã khiến cho tiêu dùng của người Ý cao bất thường trong một loạt ngành công nghiệp mà quốc gia này thành công trên phạm vi quốc tế, ví dụ như trong sản phẩm đá và gạch ốp lát (do thị hiếu và khí hậu), mỳ Ý, máy cafe (thể hiện số lượng lớn những quán bar nhỏ với sản phẩm này) và các loại đèn dùng cho câu lạc bộ khiêu vũ (thể hiện những tiêu chuẩn xã hội).

Thành công của nước Ý vượt ra ngoài những loại hàng hóa tiêu dùng, như Hình 8-4 đã thể hiện rõ. Những sản phẩm công nghiệp mà các công ty của Ý có khả năng cạnh tranh quốc tế

hầu như đều là đầu vào hoặc máy móc bán cho những ngành công nghiệp sản phẩm tiêu dùng thành công ở nước này, một sự biểu hiện của chiều sâu trong các tổ hợp của Ý. Các ví dụ điển hành là máy móc xử lý da, da thuộc và các bộ phận của giày dép, sợi và máy dệt may, lò nung gạch men, máy sản xuất dầu ôliu, máy cắt đá và rất nhiều thiết bị chuyên môn hóa khác. Trong những ngành công nghiệp này, những công ty sản xuất sản phẩm cuối cùng đóng vai trò là khách hàng cao cấp và khó tính của các công ty khác của Ý. Họ cạnh tranh trên cơ sở thay đổi sản phẩm liên tục và muốn luôn ở vị trí dẫn đầu về kiểu cách, về công nghệ. Những đối thủ mới nổi trong nhóm các quốc gia mới công nghiệp hóa đã gây áp lực buộc các công ty của Ý giảm giá thành và đẩy mạnh cải tiến, dẫn đến sự nâng cấp nhu cầu đối với nhà cung cấp. Cũng với lý do đó, Ý còn là quê hương của những công ty thiết kế hàng đầu thế giới, nhiều trong số đó đã được liệt kê ở phần trên.

Những chiến lược và cơ cấu tổ chức của các công ty Ý trong nhiều ngành công nghiệp tạo ra cấu trúc phân đoạn nhu cầu đặc thù về đầu vào và máy móc. Với hàng trăm công ty cạnh tranh với sự thay đổi mẫu mã thường xuyên, các ngành công nghiệp Ý đòi hỏi đầu vào và máy móc được tùy biến theo nhu cầu của công ty [47]. Ví dụ như trong các sản phẩm máy nông nghiệp, nước Ý thành công trong các sản phẩm có liên quan tới những trang trại cỡ nhỏ và những loại cây trồng đặc biệt mà Ý là nhà sản xuất quan trọng. Các nhà cung cấp Ý giỏi đáp ứng những sản phẩm kích thước nhỏ, linh hoạt và thay đổi mẫu mã nhanh chóng.

Ý cũng đạt được thành công quốc tế trong một số ngành công nghiệp khác mà các khách hàng công nghiệp có nhu cầu khắt khe hoặc mạnh mẽ khác thường. Ví dụ, điều kiện địa chất đã khiến cho việc xây dựng trên đất nước này rất phức tạp. Điều này đã đóng góp cho thành công quốc tế của Ý trong lĩnh vực thiết kế những dự án cơ sở hạ tầng. Kỹ thuật xây dựng của Ý sử dụng nhiều kết cấu xi măng thay cho thép. Các nhà sản xuất thép tư nhân, đến lượt họ, cũng rất cạnh tranh trên thị trường quốc tế trong sản phẩm cốt thép bê tông và trong một

47. Các công ty của Ý cung cấp cho họ hầu như cũng luôn luôn cạnh tranh lẫn nhau trong những phân đoạn nhỏ đặc biệt và trong việc cung ứng thiết bị tùy biến theo nhu cầu khách hàng và những đầu vào khác.

loạt những sản phẩm thép ống và thép thanh. Luật lao động Ý đặc biệt quan tâm tới việc chống sa thải và cắt giảm việc làm có chi phí lao động tối thiểu cao. Các công ty sản xuất máy móc của Ý và những nhà cung cấp sản xuất những sản phẩm nhạy cảm với những nhu cầu mạnh mẽ bất thường nhưng phổ biến này.

Cũng giống như Nhật Bản, các ngành công nghiệp của Ý có được lợi ích từ sự cất cánh kinh tế muộn hơn so với các quốc gia châu Âu khác. Điều đó có nghĩa là nền kinh tế Ý phát triển nhanh hơn trong khi các quốc gia khác đang phát triển chậm lại. Điều này kích thích sự gia nhập ngành và đầu tư tích cực hơn vào những cơ sở mới. Thành công về xuất khẩu của Ý trong nhiều ngành công nghiệp bắt đầu khi thị trường nội địa bão hòa. Ví dụ, các nhà máy sản xuất đồ dùng gia đình bắt đầu trở thành những nhà xuất khẩu tích cực sau khi thời kì bùng nổ đầu tư vốn sau chiến tranh kết thúc năm 1963-1964. Xuất khẩu giày dép bứt phá vào những năm 1960, trong khi xuất khẩu thiết kế và thi công xây dựng bắt đầu sau sự xuống dốc của hoạt động xây dựng cơ sở hạ tầng trong nước vào đầu những năm 1970.

Xuất khẩu của Ý cũng có được lợi ích từ quá trình quốc tế hóa của phong cách và thị hiếu Ý. Điều này diễn ra thông qua những tạp chí thiết kế và thời trang của Ý (cũng như không phải của Ý), các công ty thiết kế, và ảnh hưởng lôi kéo của các ngành công nghiệp có liên quan. Ví dụ, ngành nội thất của Ý đem lại lợi ích cho ngành sản phẩm đèn điện trong khi quần áo của nước này giúp cho ngành trang sức phát triển. Sự quốc tế hóa nhu cầu cũng diễn ra thông qua du lịch khi nhiều khách du lịch tới Ý đã bị lôi cuốn bởi hàng hóa của Ý dưới những điều kiện ưu đãi. Ví dụ, một nhà quản lý trong ngành ước tính rằng khách du lịch tiêu thụ 10% số lượng giày bán ra ở Ý. Điều này không được phản ánh trong số liệu thương mại, số liệu đã đánh giá thấp thị phần của Ý.

Những lĩnh vực mà nước Ý yếu kém cũng phản ánh điều kiện nhu cầu. Các công ty của Ý đặc biệt không thành công trên trường quốc tế trong bất kì ngành công nghiệp nào mà chính phủ là khách hàng lớn. Những ví dụ đáng chú ý là viễn thông, sản xuất và phân phối năng lượng, chăm sóc sức khỏe, hầu hết các phương tiện giao thông vận tải và nhiều ngành dịch vụ.

Các công ty của Ý cũng hiếm khi thành công trong những sản phẩm bán cho những ngành công nghiệp mà các công ty

nước này không có khả năng cạnh tranh. Thành công cũng hiếm thấy trong những sản phẩm bán rộng rãi cho nhiều ngành khác nhau. Tập hợp các ngành công nghiệp ở Ý khá khác biệt khiến cho vị thế của Ý trong những ngành "kinh doanh đa ngành" rất khiêm tốn so với các nước như Đức, Thụy Sĩ, Nhật, Mỹ và Anh.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Các tổ hợp sâu của những ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ là đặc trưng của nền kinh tế Ý, như tôi đã ghi nhận. Hình 8-6 minh họa chỉ một trong nhiều ví dụ. Nước Ý có vị thế quốc tế lớn mạnh trong tất cả các ngành công nghiệp được trình bày.

Như Hình 8-6 đã cho thấy, mối quan hệ theo chiều dọc giữa các ngành công nghiệp thành công của Ý là rõ rệt nhất. Mối quan hệ theo chiều ngang dựa chủ yếu trên sự tương đồng về nhu cầu khách hàng hoặc các kênh phân phối và hiếm khi dựa trên công nghệ như trong trường hợp của Đức và Nhật. Một loạt các ngành công nghiệp thành công của Ý có liên hệ với nhau thông qua cái có thể gọi là "liên hợp thời trang và đồ nội thất" của Ý.

Toàn bộ những tổ hợp các ngành công nghiệp của Ý thường tập trung vào một hoặc các vùng địa lý nhất định. Các nhà cung cấp của Ý đem lại dịch vụ tuyệt vời và nhanh chóng cho khách hàng người Ý của họ. Những thiết bị mới và những đầu vào khác thường được kiểm nghiệm liên tục và giới thiệu đầu tiên ở Ý. Cạnh tranh nội địa mạnh mẽ có nghĩa là đôi khi khách hàng người Ý có được giá tốt hơn [48]. Như là một hệ quả của quá trình tổ hợp, nước Ý mạnh mẽ một cách đáng ngạc nhiên trong ngành công nghiệp cơ khí.

Hoạt động trao đổi liên tục trong những tổ hợp ở Ý được tạo điều kiện bởi khoảng cách địa lý gần gũi, bởi mối quan hệ gia đình hoặc gần gũi như gia đình kết nối nhiều công ty Ý với nhà cung cấp của họ và những công ty có liên quan, và bởi tinh thần cộng đồng. Theo nhiều cách nhìn, nước Ý vẫn chưa phải là một quốc gia thống nhất mà là một tập hợp các thành phố nhỏ (từng là thủ phủ của các vùng) mà trong đó các công dân rất gần gũi nhau. Giao dịch với nhà cung cấp và khách hàng phụ thuộc lớn

48. Mặc dù các công ty của Ý than phiền với chúng tôi rằng các nhà cung cấp của Ý phổ biến công nghệ mới nhất ở nước ngoài, trong thực tế rõ ràng là có mối liên hệ đặc biệt giữa các công ty ở Ý, đặc biệt trong trao đổi ý tưởng và công nghệ.

vào mối quan hệ cá nhân và duy trì trong những khoảng thời gian dài. Trao đổi với khách hàng và nhà cung cấp gần như diễn ra ngay tức thời. Khu vực địa lý đó trở thành hệ thống kinh tế độc lập và tự củng cố.

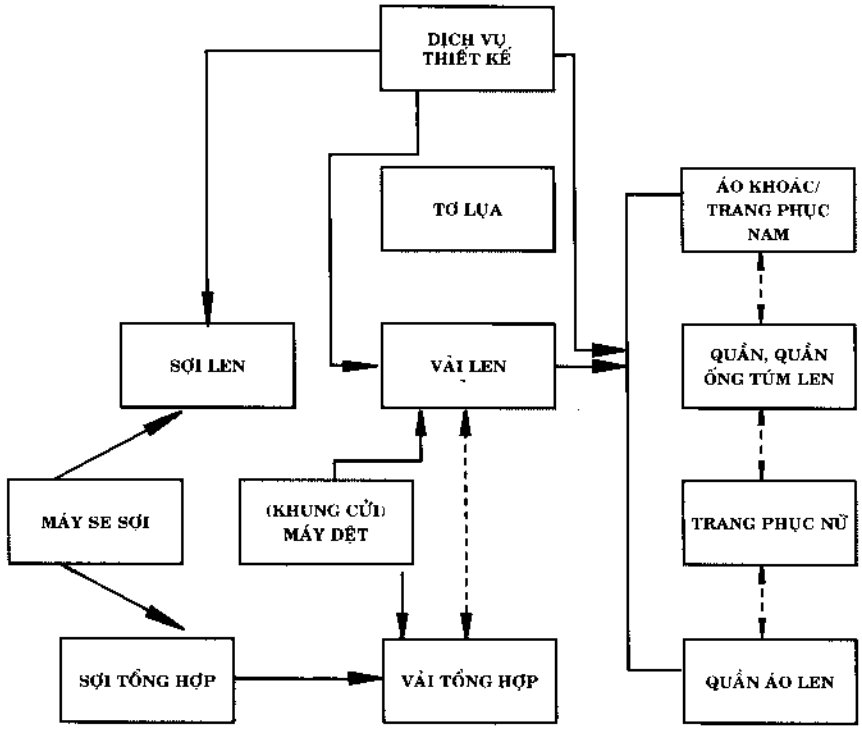
Mức độ tích hợp theo chiều dọc trong các công ty của Ý thường có xu hướng thấp. Các công ty chỉ thực hiện một số hoạt động trong chuỗi giá trị, hợp đồng gia công những hoạt động khác cho những công ty khác, thường đặt ở cùng phố. Benetton, một công ty thời trang nổi tiếng của Ý, là một ví dụ điển hình. Kết quả là mức độ chuyên môn hóa cao, khả năng thu được lợi ích kinh tế nhờ qui mô trong những hoạt động chính của họ và khả năng điều chỉnh linh hoạt công suất cho phù hợp với nhu cầu và thay đổi mẫu mã sản phẩm.

Các tổ hợp thường khuyến khích đầu tư vào việc hình thành các yếu tố sản xuất cũng như đầu tư vào hoạt động phối hợp, thường là thông qua các hiệp hội ngành. Nước Ý có những hội chợ thương mại phát triển lớn trong nhiều ngành hàng đầu của quốc gia này. Ở vùng Rimini, quê hương tập trung những câu lạc bộ khiêu vũ của Ý cũng như ngành công nghiệp thiết bị cho câu lạc bộ khiêu vũ, triển lãm hàng năm SIB/MAGIS về các thiết bị cho câu lạc bộ khiêu vũ là một sự kiện quốc tế quan trọng. Đó chỉ là một trong số nhiều cuộc triển lãm.

Một ví dụ khác về vai trò của các tổ hợp trong việc hình thành những yếu tố sản xuất là ở khu vực Prato (vải len). Thông qua năm hiệp hội công nghiệp trong những lĩnh vực khác nhau nhưng có liên quan, có những hoạt động chung như phối hợp nghiên cứu về công nghệ mới, xây dựng các trung tâm dụng cụ lọc chất bẩn, phối hợp trong việc mua dịch vụ, nguyên liệu thô và thiết bị, vận hành các kho chứa hàng tổng hợp và nỗ lực liên tục để cải thiện cơ sở hạ tầng địa phương. Cạnh tranh giữa các công ty ở Prato đặc biệt gay gắt, nhưng sự tập trung các công ty trong một khu vực đã dẫn tới sự liên kết đầu tư quan trọng, cũng như đầu tư của chính quyền địa phương, vào yếu tố sản xuất.

Như chúng ta có thể hình dung, do sự áp đảo của hàng hóa tiêu dùng trong số các ngành công nghiệp mà Ý có lợi thế cạnh tranh, phương tiện thông tin truyền thông của Ý cũng rất phát triển. Truyền hình tư nhân phổ biến rộng rãi với sáu kênh truyền hình quốc gia tư nhân và hàng loạt các kênh truyền

Hình 8.6: Các ngành liên quan và hỗ trợ cho ngành dệt len của Ý



Ghi chú: Các đường liền miêu tả mối quan hệ cung cấp; Các đường đứt nét cho thấy các ngành có liên quan

hình địa phương [49]. Các tạp chí của Ý như *Amica, Grazia, Domus và Casa Bella* cũng phát hành trên toàn thế giới và là lực lượng chính hình thành xu hướng thời trang, trang trí nội thất và các lĩnh vực khác mà Ý có thế mạnh. Các nhà thiết kế thời trang và các công ty thiết kế cũng có đẳng cấp thế giới trong một số lĩnh vực như giày dép, thời trang, đồ nội thất, kiểu dáng công nghiệp và thậm chí cả thiết kế ô tô.

49. Nhà doanh nghiệp truyền hình dẫn đầu ở Ý, Berlusconi, đã lợi dụng kẽ hở trong luật lệ ngăn cản cạnh tranh trực tiếp với các đài truyền hình của chính phủ.

Sự thiếu vắng những ngành công nghiệp có liên quan và bổ trợ quan trọng đã góp phần dẫn tới một số ngành yếu kém của Ý. Một ví dụ nổi bật là đồ điện dân dụng, ngành mà thiếu vắng một tổ hợp điện tử lớn đã khiến cho các đối thủ tiềm năng của Ý gặp những bất lợi đáng kể so với các công ty nước ngoài. Thành công của Olivetti trong một số ngành công nghiệp có liên quan tới điện tử vừa ngoạn mục lại vừa đơn độc. Olivetti đã xây dựng vị trí quốc tế với vai trò là người tiên phong và sáng tạo các loại máy chữ cơ khí và đã thiết lập được một thương hiệu cũng như các kênh phân phối mạnh, những thứ sau đó đã chuyển giao sang ngành sản phẩm điện tử.

CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Hầu hết các công ty Ý thành công trong cạnh tranh quốc tế đều là các công ty vừa và nhỏ theo tiêu chuẩn quốc tế. Nhiều công ty lớn, đặc biệt trong ngành công nghiệp cần nhiều vốn, là các doanh nghiệp nhà nước và có định hướng nội địa. Các công ty lớn có xu hướng thống trị thị trường trong nước. Tương đối ít công ty như Pirelli, Olivetti, Fiat và Montedison có hoạt động quốc tế. Trong ngành công nghiệp này, Ý chỉ nắm giữ một thị phần thế giới khiêm tốn. Ngược lại, các ngành công nghiệp mà Ý có nhiều công ty vừa và nhỏ thường có vị trí dẫn đầu thế giới.

Rất nhiều lý do khiến cho Ý có thành công quốc tế lớn hơn từ những công ty vừa và nhỏ. Một lý do quan trọng đã được bàn tới là thị trường vốn kém phát triển. Lý do khác là đặc điểm phong cách lãnh đạo và cách tiếp cận về tổ chức của các công ty Ý. Người Ý thường không làm việc tốt trong các công ty phân cấp bậc và muốn làm việc trong công ty riêng của họ hoặc công ty có gắn bó quyền lợi với họ. Các công ty thường được quản lý bởi một nhà lãnh đạo tham gia vào hầu hết các hoạt động của công ty. Bên dưới nhà lãnh đạo, tổ chức công ty thường linh hoạt, tương đối kém cơ cấu và một vài người có thể coi là hỗn loạn. Cũng có những ngoại lệ trong một vài công ty lớn nhưng kinh nghiệm của tôi cho thấy kể cả những công ty lớn của Ý cũng có đặc điểm này. Các giám đốc mong muốn có sự độc lập và phạm vi trách nhiệm riêng thay vì làm việc theo nhóm. Có sự cạnh tranh trong nội bộ nhân sự ở Ý mà thường ít gặp ở Thụy Điển hay Nhật Bản. Cơ cấu và hệ thống quản lý chuyên nghiệp cần thiết cho các công ty lớn lại hiếm gặp.

Các giám đốc là những người ứng biến rất giỏi và có khả năng điều chỉnh theo những thay đổi, vượt qua những khó khăn và thích ứng với luật chơi mới.

Các công ty của Ý thường chuyên môn hóa cao và cạnh tranh thông qua thay đổi và cải tiến mẫu mã liên tục. Trong ngành sản phẩm công nghiệp như máy móc và các đầu vào đặc biệt, các công ty Ý hợp tác "tay trong tay" với khách hàng để sản xuất ra những sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng với giá cả và tính năng siêu việt cho một ứng dụng cụ thể, mặc dù chúng có thể thiếu độ tinh vi về kỹ thuật như sản phẩm của Thụy Sĩ và Đức. Các công ty của Ý cũng giao dịch với khách hàng dựa trên mối quan hệ cá nhân hoặc họ hàng. Ví dụ, một công ty sản xuất giày điển hình của Ý sẽ chỉ sản xuất một loại giày duy nhất (ví dụ như giày trẻ em) và bán cho một hoặc hai quốc gia thông qua những kênh bán hàng mà người chủ có quan hệ lâu dài.

Tuy nhiên, trong khi thiết kế sản phẩm siêu việt có thể là một phần của quy trình, các công ty của Ý cũng là các nhà đổi mới sáng tạo về qui trình công nghệ. Trên thực tế, quy trình công nghệ sản xuất là nguồn lợi thế cạnh tranh chính trong nhiều ngành công nghiệp của Ý, một phần bởi áp lực lao động mà tôi đã trình bày.

Những chiến lược và phong cách tổ chức mà tôi đã mô tả hàm nghĩa là nhiều ngành công nghiệp mà Ý có lợi thế cạnh tranh quốc gia mang tính phân đoạn cao, chuyên môn hóa hoặc phân mảnh. Các công ty Ý thường không thành công trong những ngành sản xuất hàng loạt với khối lượng lớn và được tiêu chuẩn hóa hay đòi hỏi đầu tư lớn cho nghiên cứu cơ bản.

Các công ty lớn của Ý phải đương đầu với các công đoàn có quyền lực mạnh mẽ, một cấu trúc xã hội không thuận lợi cho các tổ chức lớn có kỉ luật và thị trường vốn kém phát triển không tài trợ được cho những hoạt động kinh doanh cần nhiều vốn, ngoại trừ trong một số nhóm tài chính. Các công ty lớn cũng thường bị vướng vào chính phủ. Họ có thể có được lợi ích từ trợ cấp và bảo hộ, tuy nhiên can thiệp chính trị và xu hướng tập trung vào thị trường trong nước đã làm mòn hoặc làm xao lãng mục tiêu thành công quốc tế. Sáng tạo bị bóp nghẹt.

Trong khi các công ty thành công của Ý có tầm nhìn đặc biệt quốc tế, đầu tư trực tiếp nước ngoài lại tương đối hiếm. Vị thế của Ý ở nước ngoài thường đạt được thông qua xuất khẩu.

Các kênh marketing ở nước ngoài thường được cung cấp thông tin và chủ yếu dựa vào các mối quan hệ cá nhân. Cơ cấu này có nghĩa đích đến của hàng xuất khẩu từ Ý biến đổi đáng kể qua thời gian khi mà các nhà kinh doanh phản ứng một cách cơ hội trước xu hướng của thị trường. Điều này vừa là nguyên nhân vừa là sự phản ánh các loại ngành công nghiệp mà nước Ý cạnh tranh thành công. Trong các ngành mà sản xuất ở nước ngoài là thiết yếu đối với thành công quốc tế, các công ty của Ý hiếm khi là những đối thủ quan trọng. Một thực tế cũng đáng nói tới là cho đến gần đây, chính phủ vẫn kiểm soát ngoại hối chặt chẽ khiến cho đầu tư nước ngoài gặp khó khăn. Đầu tư nước ngoài đang tăng lên, thường để đối phó với những rào cản xâm nhập thị trường khi mà vị thế của Ý trở nên quan trọng hơn.

Mục tiêu của công nhân, nhà quản lý và chủ đầu tư là một nguồn lợi thế quan trọng ở Ý. Do hầu hết các công ty của Ý đều thuộc sở hữu tư nhân, cả gia đình có thể cùng làm việc trong một công ty. Các nhà kinh doanh ở Ý không muốn có cổ đông bên ngoài để có thể duy trì toàn bộ quyền kiểm soát và tính độc lập, nhằm tránh việc phải phân biệt rạch ròi giữa tài chính của công ty và của gia đình cũng như bởi vì sự nghi ngờ lâu nay đối với thị trường vốn niêm yết.

Người chủ, các nhà quản lý và nhân viên gắn bó mật thiết với ngành công nghiệp và thường với một vùng nhất định tập trung ngành công nghiệp đó. Bản thân công ty thường giống như một gia đình rộng lớn, trong đó người lao đông được biết tới và cảm thấy quan trọng. Những điều kiện này dẫn tới định hướng lâu dài trong các công ty của Ý và cam kết với đầu tư bền vững. Khi vấn đề nảy sinh, các ông chủ Ý thường dốc toàn bộ những gì họ có vào máy móc thiết bị mới hoặc tiến hành bất kì sự thay đổi cần thiết nào để bảo vệ công việc kinh doanh. Việc đầu hàng tự nguyện là không thể hình dung được. Một người không thể đóng cửa gia đình mình. Lợi nhuận thấp hoặc thậm chí không có lãi trong một khoảng thời gian dễ chấp nhận hơn nhiều.

Chuyện kinh doanh là tin tức trang đầu ở Ý và là thỏi nam châm thu hút những cá nhân tài năng. Lãnh đạo của các doanh nghiệp đứng đầu rất nổi tiếng và là một phần của câu chuyện hàng ngày. Khao khát được trở thành người như họ càng nâng cao sự gắn bó và động lực trong các công ty Ý.

Tuy nhiên, động lực thực tế dẫn tới thành công của Ý trong nhiều ngành công nghiệp là cạnh tranh khốc liệt trong nước. Hầu hết tất cả các ngành công nghiệp thành công quốc tế của Ý đều có nhiều nếu không phải là hàng trăm đối thủ cạnh tranh trong nước. Thông thường, các công ty này đều đặt tại một hoặc hai thành phố (xem Hình 4-6). Cạnh tranh trong nước mang tính cá nhân và cảm tính. Việc ganh đua giữa các cá nhân phổ biến ở Ý cũng nuôi dưỡng cạnh tranh trong nước.

Kết quả của sự cạnh tranh này là đổi mới và chuyên môn hóa liên tục. Các cải tiến và ý tưởng mới lan truyền với một tốc độ đáng ngạc nhiên. Mạng lưới nhà cung cấp thường đặt gần các công ty càng hỗ trợ thêm điều này. Vị trí của các công ty trong thị trường thay đổi liên tục. Cùng lúc đó, các hiệp hội ở địa phương ra đời để thực thi những chức năng liên kết hạn chế như xúc tiến xuất khẩu.

Trong các ngành công nghiệp không có cạnh tranh trong nước, các công ty của Ý hiếm khi thành công quốc tế. Điều này đúng với phần lớn các công ty nhà nước và cũng góp phần giải thích tại sao nhiều công ty tư nhân lớn của Ý không thể mạnh hơn trên trường quốc tế. Thông qua hỗ trợ về tài chính và tác động chính trị, những công ty này chiếm được vị trí thống trị trong thị trường nội địa của Ý và thường rất có lãi. Tuy nhiên, chúng thiếu những động lực cần thiết để có được lợi thế cạnh tranh thực sự trên thị trường nước ngoài.

Tinh thần kinh doanh ở Ý rất phát triển, góp phần vào cạnh tranh nội địa trong những ngành công nghiệp hiện có và vào việc hình thành những tổ hợp [50]. Người Ý là những người mạo hiểm. Nhiều người có tính cá nhân chủ nghĩa và ưa thích độc lập. Họ khao khát có được công ty riêng của mình. Họ mong muốn được làm việc với những người họ biết rõ, như là trong gia đình, chứ không phải là một phần của bộ máy phân cấp cao thấp. Thoát ly để mở công ty mới ngay từ cơ hội đầu tiên là rất phổ biến ở Ý, dù trong cùng một ngành hay một ngành có liên quan mật thiết. Kết quả là sự kế tiếp liên tục các sản phẩm mới và đột phá vào những phân đoạn mới, các ngành công nghiệp cung cấp và công việc kinh doanh liên quan. Gần đây, các nhà

50. Tinh thần cạnh tranh và lập nghiệp mạnh mẽ có ít nhất là từ giai đoạn cạnh tranh mạnh mẽ giữa các nước cộng hòa (như Genoa, Pisa, và Venice) trước khi có sự thống nhất của nước Ý.

kinh doanh được tôn vinh ở Ý và nhiều tạp chí kinh doanh không có gì ngoài đầy rẫy những tiểu sử của các nhà kinh doanh thành công. Tỉ lệ thất bại trong kinh doanh cũng cao, như ta có thể hình dung. Tuy nhiên, gia đình có thể đem lại một chỗ dựa an toàn để giảm nhẹ những thất bại.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Trường hợp của Ý cho thấy khá rõ ràng rằng chính sách của chính phủ không phải là điều kiện thiết yếu đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia. Ở cấp độ quốc gia, chính phủ Ý đã tạo ra nhiều bất lợi hơn nhiều so với lợi thế. Dịch vụ của chính phủ và các công ty nhà nước thường rất kém hiệu quả. Các công ty của Ý hiếm khi thành công quốc tế trong các ngành mà chính phủ là người mua hàng quan trọng hoặc là nhà cung cấp một lượng đầu vào đáng kể. Đầu tư của chính phủ vào việc sản sinh những yếu tố sản xuất thường thấp và được quản lý kém. Hỗ trợ công cho nghiên cứu rất thấp. Hầu hết viện trợ của chính phủ không được rót vào quá trình hình thành yếu tố sản xuất mà vào việc cứu giúp, trợ cấp và thúc đẩy phát triển ở miền Nam. Chính sách vùng không dựa trên việc xây dựng tổ hợp mà là thu hút những dự án đơn lẻ về vùng phía Nam với trợ cấp cao đã bị coi là thất bại. Nỗ lực sai lầm nhằm xây dựng những ngành công nghiệp "công nghệ cao" đã thất bại do những điểm yếu của Ý trong nhiều nhân tố quyết định và bỏ qua thực tế là hầu hết các ngành công nghiệp trong những năm 1980 đều bao gồm công nghệ cao.

Chính sách của chính phủ bị ảnh hưởng mạnh bởi các công ty lớn. Các công ty Ý có xu hướng sử dụng các khoản vay và trợ cấp ưu đãi, được quản lý theo thủ tục rườm rà. Chính sách tài khóa, dưới một số hình thức như ưu đãi thuế ít được sử dụng. Nước Ý thiếu luật lệ chống độc quyền, cho phép các công ty lớn có thể đạt được vị trí thống trị trên thị trường nội địa, đặc biệt là những ngành công nghiệp cần nhiều vốn, bởi các đối thủ cạnh tranh gặp khó khăn trong việc huy động vốn. Những rào cản thương mại cũng hạn chế các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Những chính sách của chính phủ quá thường xuyên tạo thuận lợi cho độc quyền thực tế trong nước, gây thiệt hại cho đổi mới và thành công quốc tế trong các ngành công nghiệp bị

ảnh hưởng [51]. Trong các ngành công nghiệp có rào cản vốn gia nhập thấp, việc thiếu luật chống độc quyền không có tác động nhiều do việc thành lập doanh nghiệp mới diễn ra mạnh mẽ tại Ý.

Việc có nhiều chính phủ tồn tại trong khoảng thời gian ngắn, sức mạnh chính trị của các tập đoàn lớn, sự ưa chuộng sở hữu nhà nước và công đoàn lao động có sức mạnh chính trị lớn đã khiến cho chính sách của Ý trở thành trở ngại chứ không phải là động lực cho đổi mới trong công ty. Những tổ chức công ở Ý làm việc không hiệu quả và bị xem là trở ngại cần vượt qua. Trong một loạt ngành công nghiệp của Ý, những bất lợi do chính sách của chính phủ gây ra đã làm suy yếu lợi thế cạnh tranh. Ý đã thành công chủ yếu trong những ngành có khả năng giảm thiểu, vượt qua hoặc tránh được những bất lợi do chính phủ gây ra.

Một trong số ít những lĩnh vực mà chính phủ Ý đã tạo ra được lợi thế là chính phủ tích cực sử dụng những khoản viện trợ cho các quốc gia đang phát triển nhằm lôi kéo hàng hóa của Ý. Nước Ý có mối quan hệ đặc biệt tốt với các nước đang phát triển và tự định vị họ như là cầu nối các nước đang phát triển với thế giới phát triển. Hầu hết các chương trình tích cực khác của chính phủ là tìm cách giảm thiểu những khó khăn gây ra bởi các chương trình khác. Ví dụ, *Cassa intergrazione*, một chương trình đền bù, trong đó chính phủ trả cho công nhân bị các công ty sa thải 80 đến 90 % lương bình thường trong một số giai đoạn để vượt qua những qui định hạn chế sa thải của chính phủ.

Các chính quyền địa phương tại Ý thường có tính xây dựng hơn chính quyền trung ương. Các ngành công nghiệp thành công của nước này thường tập trung ở một số vùng hoặc thành phố nhất định. Chính quyền địa phương rất quan tâm, đôi khi tham gia vào việc hỗ trợ tài chính cho các chương trình đại học chuyên ngành và tài trợ thông qua các ngân hàng sở hữu địa phương, đầu tư cơ sở hạ tầng và những đầu tư khác để tạo ra những yếu tố sản xuất. Sự can thiệp của chính quyền địa phương vào các hoạt động của công ty không phải là một nhân tố trong bất kỳ trường hợp nào mà chúng tôi đã nghiên cứu, kể

51. Ví dụ, khi công ty nhà nước Alffa Romeo được tư nhân hóa gần đây, nó đã được bán cho Fiat bất chấp mong muốn mạnh mẽ của Ford.

cả ở những nơi mà chính quyền trong vùng do Đảng Cộng sản Ý kiểm soát [52].

Có nhiều thứ có thể thay đổi trong chính sách của chính phủ để nâng cao sức cạnh tranh của Ý (xem Chương 13). Nhiều người tin rằng có rất ít hy vọng rằng những thay đổi này sắp xảy ra.

VAI TRÒ CỦA SỰ NGẪU NHIÊN

Nước Ý có được lợi ích trong một số ngành công nghiệp do thời kỳ tăng trưởng nhảy vọt khá muộn sau chiến tranh và bởi nước này phát triển tương đối chậm hơn so với các nước châu Âu tiên tiến khác. Hoàn cảnh này không khác so với Nhật Bản. Kết quả là khả năng bỏ qua một số thế hệ công nghệ và xâm nhập vào những phân đoạn đang nổi lên mà không bị cản trở bởi các khoản đầu tư trong quá khứ. Ví dụ như trong ngành thiết bị đồ dùng, nhu cầu của Ý tiếp tục phát triển nhanh chóng sau khi các quốc gia khác đã đạt mức bão hòa.

VIỄN CẢNH CỦA NƯỚC Ý

Nước Ý đã nổi lên với nền kinh tế phát triển năng động trong vòng hai thập kỉ vừa qua. Lịch sử của quốc gia này mà tôi sẽ nhắc tới ngắn gọn trong Chương 10 đã đem lại một số nền tảng vững chắc cho thành công của nước này. Tuy nhiên, cho đến thập kỉ 1970, nền công nghiệp của Ý vẫn phụ thuộc vào chi phí lao động thấp, phá giá đồng nội tệ, trợ cấp rộng rãi và bóp méo thương mại để có thành công quốc tế. Đó là những cái bẫy đối với phát triển trong dài hạn.

Ngành công nghiệp của Ý được nâng cấp khi đứng trước áp lực phải vượt ra khỏi lối mòn đó. Mức lương leo cao, đồng lira tăng giá, mối đe dọa của các quốc gia mới công nghiệp hóa có mức lương thấp và quá trình toàn cầu hóa đã buộc các ngành công nghiệp của Ý phải tìm kiếm những dạng lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn. Trong những ngành mà các nhân tố quyết định khác có lợi (ví dụ như nguồn nhân lực, khách hàng khó tính và nhiều đối thủ cạnh tranh), áp lực này đã chuyển thành lợi thế cạnh tranh quốc tế.

Trường hợp của Ý, giống như Nhật Bản, đã lại minh họa cho bản chất tự củng cố của mô hình "hình thoi": nhu cầu tinh

52. Trong khi theo định hướng chủ nghĩa xã hội, cần phải chú ý rằng Đảng Cộng sản Ý khác xa so với cái gọi là cộng sản.

vi, những nhà cung cấp đẳng cấp thế giới, cam kết cá nhân chặt chẽ trong một ngành công nghiệp và cạnh tranh trong nước khốc liệt (do tích cực thành lập doanh nghiệp mới) đã tạo ra động lực đổi mới không thể cưỡng lại, tất cả đều diễn ra trong một khi vực địa lý tập trung. Cấu trúc ngành bao gồm nhóm các đối thủ cạnh tranh tập trung về mặt địa lý và rất năng động như thế phổ biến ở Ý. Điều mà nhiều người Ý có thể không nhận thấy đó là các ngành công nghiệp thành công quốc tế ở tất cả các quốc gia đều có những đặc tính này, mặc dù thường không có nhiều đối thủ cạnh tranh trong một ngành đến thế.

Nền kinh tế Ý cũng là một ví dụ sống động về tổ hợp hóa. Trong khi thành công thường bắt đầu từ hàng hóa cuối cùng, ví dụ như gạch men ốp lát hay giày dép, các ngành công nghiệp đầu vào và máy móc đẳng cấp thế giới nổi lên để phục vụ cho các ngành sản xuất hàng hóa cuối cùng này. Cùng lúc đó, thành công của Ý mở rộng ra các ngành công nghiệp có liên quan, ví dụ từ thiết bị chiếu sáng trong gia đình và văn phòng sang chiếu sáng cho các câu lạc bộ khiêu vũ, từ máy công cụ sang robot. Việc hình thành các tổ hợp diễn ra đặc biệt nhanh ở Ý bởi sự phổ biến của quá trình tách ra độc lập và các cơ chế hình thành doanh nghiệp mới khác. Như Hình 8-7 đã miêu tả, các tổ hợp của Ý rất mạnh mẽ và có khả năng tự củng cố.

Thành công của Ý thú vị cũng bởi chúng thường xuất hiện trong những lĩnh vực được cho là có tính truyền thống như giày dép, quần áo và đồ nội thất. Nền công nghiệp Ý cho thấy các ngành công nghiệp "truyền thống" chuyển đổi như thế nào và làm sao để nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Các công ty Ý nhanh chóng thích ứng các công nghệ và kỹ thuật marketing mới vào những ngành đó. Bởi các công ty Ý không đầu hàng trước giá nhân công rẻ, các nước đang phát triển trong các ngành công nghiệp này là bài kiểm tra về khả năng đổi mới và thay đổi cả các công ty Ý.

Tuy nhiên, thành công của Ý rộng hơn rất nhiều so với các ngành công nghiệp truyền thống. Nó bao gồm ngành thiết bị máy móc tinh vi, thường có liên quan tới những lĩnh vực hàng tiêu dùng truyền thống chiếm gần 10% tổng xuất khẩu của Ý. Nước Ý cũng đang đạt được lợi thế trong một loạt các lĩnh vực mới như thiết bị tự động hóa trong nhà máy và nguyên liệu đặc biệt. Mọi quan điểm nhìn nhận về Ý tập trung quá lớn vào ngành giày dép và đồ nội thất đều không hoàn chỉnh.

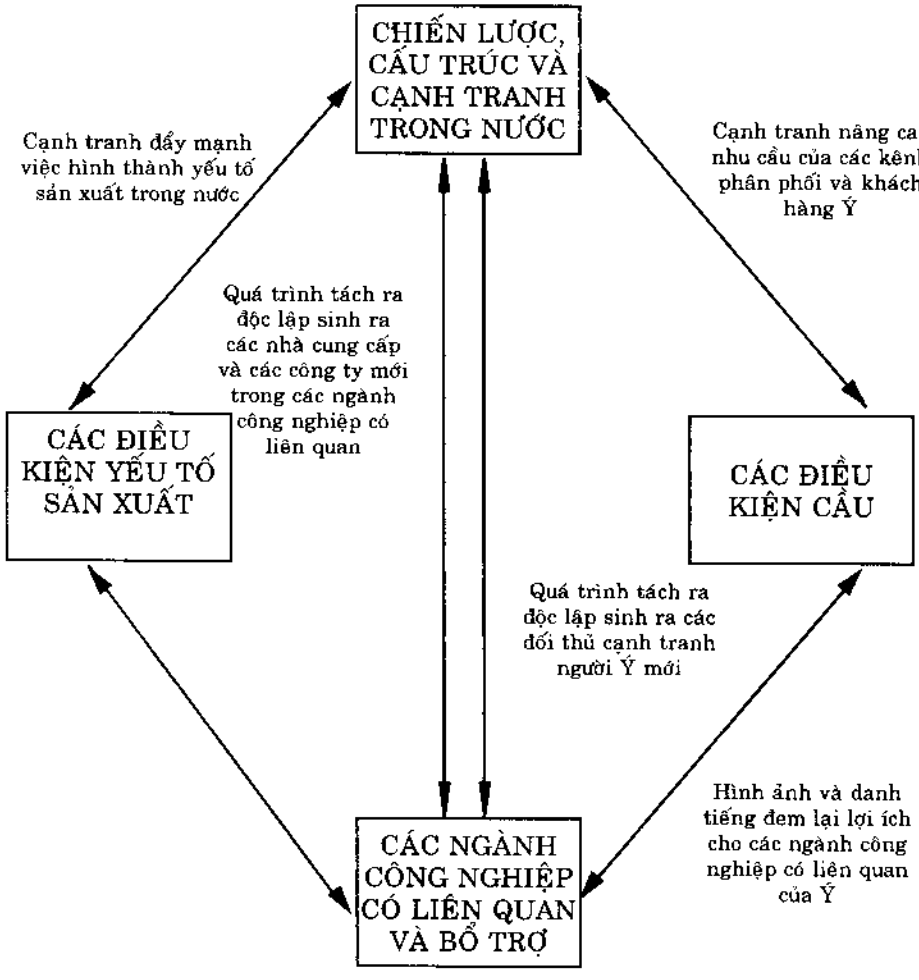
Nước Ý có được lợi ích từ một số xu hướng quan trọng trong

nền kinh tế thế giới. Một xu hướng là sự dịch chuyển từ hàng hóa được tiêu chuẩn hóa, sản xuất hàng loạt sang hàng hóa chất lượng cao hơn, có phong cách hơn và tùy biến theo nhu cầu khách hàng. Một xu hướng khác là việc dịch chuyển công nghệ sản xuất từ quy trình cố định và nhạy cảm với quy mô sang những qui trình sản xuất linh hoạt hơn để phù hợp và thích ứng với sản xuất nhỏ. Sẽ là thiếu sót lớn nếu quy kết rằng thành công trong các ngành công nghiệp của Ý chỉ là do phong cách và thiết kế. Trong nhiều ngành công nghiệp thành công, phong cách được kết hợp với đầu tư lớn về thiết bị sản xuất tiên tiến để hỗ trợ cho những dòng sản phẩm được cải tiến liên tục và theo phân đoạn thị trường trong khi kìm hãm chi phí.

Hình mẫu giành được và đánh mất thị phần xuất khẩu trong tổng xuất khẩu thế giới giữa năm 1978 và 1985, được tóm lược trong Hình 8-8, cho thấy rõ quá trình nâng cấp nền kinh tế Ý. Số lượng các ngành công nghiệp của Ý giành được thêm thị phần xuất khẩu từ 15% hoặc lớn hơn nhiều hơn so với số ngành bị mất mát thị phần, một dấu hiệu cho thấy quá trình nâng cấp nền kinh tế đang diễn ra, khi xem xét cùng với những chỉ số khác. Sự vượt trội của số ngành giành thêm thị phần so với số ngành mất thị phần đặc biệt nổi bật trong những tổ hợp lớn mạnh của Ý: thực phẩm và đồ uống, nhà ở và đồ dùng gia đình và vải vóc và quần áo. Điều đáng kể nhất là mất mát thị phần thường xảy ra đối với các sản phẩm nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất hoặc ít qua chế biến trong khi thị phần giành thêm lại ở trong những ngành công nghiệp tinh vi. Ý đã giành thêm được thị phần trong 28 ngành công nghiệp máy móc (so với 29 ngành của Nhật) và chỉ mất thị phần trong hai ngành, xác nhận sự tăng cường chiều sâu của các tổ hợp. Một nền kinh tế đang nâng cấp cũng được phản ánh thông qua sự gia tăng thị phần đáng kể trong lĩnh vực kinh doanh đa ngành.

Tuy nhiên, môi trường nước Ý cũng tạo ra những giới hạn. Lợi thế quốc gia của Ý chủ yếu là trong những cấu trúc ngành công nghiệp cụ thể: phân mảnh, sản phẩm thường xuyên thay đổi, hướng tới khách hàng hoặc các ngành công nghiệp cung cấp cho các ngành sản xuất hàng tiêu dùng. Sức mạnh của Ý lớn nhất trong các ngành dọc theo hàng dưới cùng của biểu đồ tổ hợp. Các công ty Ý cạnh tranh với những chiến lược đặc trưng ví dụ như tập trung vào những phân đoạn ngành nhỏ và chuyên môn hóa. Cả hai đều phản ánh môi trường của nước Ý.

Bảng 8-7: Động lực của các tổ hợp Ý



Nhiều khu vực lớn của nền kinh tế Ý thiếu lợi thế cạnh tranh quốc tế bởi các vấn đề đã mô tả ở trên như vai trò của chính phủ, bản chất của thị trường tài chính, sự thiếu cạnh tranh trong nước và mối quan hệ công nhân và quản lý. Hình 8-8 cho thấy nước Ý đã đánh mất nhiều hơn là giành được thị phần trong các lĩnh vực như sản xuất năng lượng, thiết bị văn phòng và hóa chất, những ngành mà nước này từng có vai trò trong lịch sử. Khả năng nắm giữ thị phần trong ngành thiết bị có liên quan tới giao thông vận tải, trừ máy móc sản xuất, là

không rõ rệt. Tính trung bình, nước Ý đã tăng thị phần xuất khẩu thế giới trong các ngành công nghiệp phát triển tương đối chậm và giảm thị phần trong những ngành công nghiệp phát triển nhanh hơn, một dấu hiệu của thành công không rõ ràng trong những ngành công nghiệp mới (Bảng B-3).

Các công ty của Ý đã thành công trong các ngành không có những vấn đề trên hoặc có thể giải quyết hoặc tránh được những vấn đề đó. Ví dụ, các công ty nhỏ có thể tránh được các quy định và trong một số trường hợp có thể tránh được thuế. Thành công thường gặp trong những ngành không đòi hỏi khả năng tiếp cận thị trường vốn có hiệu quả. "Nhỏ là đẹp" là một câu nói phổ biến ở Ý. Đó là một câu nói thích hợp bởi môi trường nước Ý thiên về thành công trong những ngành mà quy mô lớn không quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Nhìn chung, nước Ý đã đạt được thị phần xuất khẩu trong tổng xuất khẩu ở những ngành nhỏ hơn và đánh mất thị phần trong những ngành lớn, như Bảng B-3 đã minh họa.

Việc cơ cấu lại một vài công ty lớn ở Ý, cả công ty tư nhân và Nhà nước, đã đạt được những tiến bộ trong khoảng thời gian giữa đến cuối thập kỉ 1980. Do sự chuyển hướng công khai và dự báo quá trình hội nhập châu Âu mạnh mẽ hơn năm 1992, gần đây ở Ý đã có sự chú ý vào các công ty lớn và việc mở rộng quy mô của công ty thông qua sáp nhập. Như tôi sẽ bàn tới chi tiết hơn ở phần sau, sự chú ý này dường như có hại hơn là có lợi đối với lợi thế cạnh tranh của nước Ý. Nhiều công ty lớn của Ý vẫn thiếu lợi thế cạnh tranh thực sự trên phạm vi toàn cầu mặc dù dường như họ đã hạn chế được những bất lợi của mình. Lợi nhuận của họ vẫn phụ thuộc nặng nề vào thị trường trong nước và vào những lĩnh vực mà sự can thiệp của chính phủ là đáng kể. Do nhiều lý do, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt trong nước nhiều khả năng vẫn là nguồn động lực cơ bản trong nền kinh tế Ý.

Việc phát triển cao hơn trong những ngành công nghiệp hiện có của Ý và đặc biệt là sự mở rộng thành công vào những ngành mới đòi hỏi những thay đổi quan trọng từ phía các công ty cũng như chính phủ. Một vài trong số những thay đổi đó sẽ đòi hỏi tái cân bằng quyền lực và vai trò của ngành công nghiệp với chính phủ ở Ý. Tôi sẽ quay lại những vấn đề này trong Chương 13.

Hình 8-8: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Ý tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	26	12	13	5	2	3	17	10	13	0	0	0	48	24	29
Máy móc	5	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2
Tổng số	**33**	**15**	**15**	**7**	**2**	**3**	**17**	**10**	**13**	**0**	**0**	**0**	**57**	**27**	**31**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	7	3	1	12	5	7	5	3	6	4	1	4	0	0	0	1	1	1	29	15	19
Máy móc	3	0	0	10	3	2	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	16	7	2
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	0	0	10	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	6	4
Tổng số	**12**	**3**	**1**	**32**	**13**	**13**	**5**	**3**	**6**	**7**	**3**	**4**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**57**	**28**	**25**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	25	12	8	57	15	22	30	13	7	2	0	1	10	2	6	10	3	6	134	45	50
Máy móc	9	7	0	9	7	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	18	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	12	7	2	13	7	1	9	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	37	15	5
Tổng số	**46**	**26**	**10**	**79**	**29**	**23**	**44**	**18**	**7**	**2**	**0**	**1**	**12**	**2**	**6**	**11**	**3**	**7**	**194**	**78**	**55**

Ghi chú: *Những ngành giành thêm hoặc bị mất thị phần bao gồm những ngành vượt ngưỡng vào năm 1978 hoặc 1985, gồm cả những ngành có sức cạnh tranh vào năm 1978 nhưng rơi xuống dưới ngưỡng năm 1985 hoặc những ngành lần đầu tiên đạt được thị phần vượt quá ngưỡng vào năm 1985. Tổng số ngành công nghiệp cạnh tranh được tính vào thời điểm năm 1985.*

SỰ NỔI LÊN CỦA HÀN QUỐC [53]

Trong khi Ý và Nhật đã khá tiến bộ trước Chiến tranh Thế giới lần thứ hai, một nhóm các nước công nghiệp mới ở châu Á mới nổi lên như những thế lực trong cạnh tranh quốc tế chỉ trong vòng một thập kỷ vừa qua. Trong số đó, Nam Triều Tiên (từ đây trở đi gọi là Hàn Quốc) là quốc gia có triển vọng lớn nhất đạt được địa vị một nước tiên tiến và phát triển lợi thế quốc gia trong một loạt những ngành công nghiệp quan trọng. Nền công nghiệp Hàn Quốc đã nâng cấp nhanh chóng lợi thế cạnh tranh trong vòng hai thập kỷ vừa qua và đang tận hưởng tốc độ tăng trưởng nhanh về năng suất và thu nhập bình quân đầu người (xem Bảng 7-1).

Tuy nhiên, Hàn Quốc còn lâu mới trở thành được một nền kinh tế tiên tiến thực sự. Hầu hết các ngành công nghiệp Hàn Quốc đều cạnh tranh về giá cả và đất nước này vẫn chưa xây dựng được những lợi thế cạnh tranh về cầu cùng những ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ cần thiết để cạnh tranh dựa trên đổi mới và đặc trưng khác biệt.

HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA HÀN QUỐC

Bảng 8-5 trình bày 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Hàn Quốc về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới năm 1985. So với những quốc gia mà tôi đã bàn tới, phạm vi các ngành này khá hẹp. Hầu hết là các ngành sản phẩm tiêu dùng cuối cùng, trong khi số còn lại là các ngành công nghiệp dựa vào tài nguyên (ví dụ như sản phẩm từ cá), nguyên liệu cơ bản và một số lượng khiêm tốn các hàng hóa chế tạo công nghiệp. Năm mươi ngành công nghiệp dẫn đầu về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới này chiếm 52% xuất khẩu của Hàn Quốc, tỷ lệ cao hơn so với Thụy Sĩ và Nhật Bản, và cao hơn rất nhiều so với Đức, Thụy Điển, Ý, Anh và Mỹ. Xuất khẩu ở Hàn Quốc tương đối tập trung vào một số ngành [54].

Hình 8-9 mô tả sơ lược tất cả những ngành công nghiệp

53. Dong-Sung Cho, người đồng nghiệp nghiên cứu của tôi ở Hàn Quốc đã đóng góp đáng kể vào phần này.

54. Năm mươi ngành xuất khẩu hàng đầu về giá trị chiếm 65% xuất khẩu của Hàn Quốc (xem Bảng B-8). Chỉ có năm ngành xuất khẩu có thị phần dưới mức ngưỡng trung bình, với ba ngành có cán cân thương mại thâm hụt. Một ngành nữa là ngành sản xuất xe khách, được thêm vào biểu đồ tổ hợp vì xuất khẩu của nó khá lớn và tăng nhanh và Hàn Quốc có vị thế mạnh mẽ trong phân đoạn này.

Bảng 8-5. Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu của Hàn Quốc về tỷ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới năm 1985

Ngành	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Hàn Quốc
Dây đồng, dây thép	57.0	45,666	25	0.15
Tivi đen trắng	52.4	215,041	347	0.71
Thiết bị xử lý số liệu ngoại vi	41.8	238,310	73,350	0.79
Áo sơmi nam bằng sợi tổng hợp	40.9	292,283	———	0.97
Áo khoác nam, cộc tay	39.4	417,910	233	1.38
Tàu thuyền cỡ lớn khác	36.9	4,545,449	3,296,174	15.01
Container	32.2	279,798	11,815	0.92
Máy hát tự động	31.9	5,513	9,225	0.02
Áo khoác, jacket nữ bằng sợi tổng hợp	31.8	212,399	———	0.70
Vải da, đồ phụ kiện	26.7	539,989	862	1.78
Đồ dùng đi du lịch, cặp sách	24.6	337,005	1.264	1.11
Áo dài tay chui cổ bằng sợi tổng hợp	24.2	448,201	———	1.48
Vải dệt sợi tổng hợp	21.1	885,906	69,888	2.93
Giường ngủ trên xe lửa	20.5	17,050	18,640	0.06
Áo sơ mi nữ bằng sợi tổng hợp	16.4	149,778	———	0.49
Cá đông lạnh, bao gồm cá phi lê	15.7	206,784	58,225	0.86
Sợi cotton, 40-80 km/kg	15.4	128,634	353	0.42
Sợi tơ dệt	15.4	104,845	35,892	0.35
Áo sơ mi nam vải cotton	15.0	211,624	———	0.70
Đồ dùng lông thú	14.7	161,287	944	0.53
Kết cấu bằng sắt, thép và linh kiện	14.4	700,826	28,280	2.31
Giày da	14.3	1,436,334		4.74
Phụ kiện quần áo thêu	14.2	119,430	1,000	0.39
Tàu chở dầu	14.1	342,319	17,381	1.13
Quần áo lót sợi len	13.7	283,956	677	0.94
Đồ nữ trang giả	13.1	101,207	6,935	0.33
Túi xách	13.1	133,056	———	0.44
Sợi tổng hợp dài	12.6	128,440	23,843	0.42
Dây, cáp bằng sắt, thép	12.5	124,856	8,178	0.41
Phân bón Nitơ, phốt pho	12.0	136,588	9,509	0.45
Áo khoác nam, áo bành tô	11.9	261,603	160	0.86
Các loại đài phát thanh khác	11.9	142,529	9,432	0.47
Váy bằng sợi tổng hợp	11.7	68,662	———	0.23
Áo chui cổ bằng sợi tổng hợp	11.4	299,388	512	0.99
Đồ dệt may	11.2	186,546	2,054	0.62

Bảng 8-5. (tiếp theo)

Ngành	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Hàn Quốc
Áo vét nam	11.1	72,771	109	0.24
Đồ chơi, trò chơi trong nhà	10.8	475,524	7,283	1.57
Áo sơ mi nam bằng các loại sợi tổng hợp khác	10.6	20,507	519	0.07
Đinh, ốc bằng thép mạ đồng	10.1	71,652	2,162	0.24
Quần nam	9.9	82,255	173	0.27
Máy đun nước	9.9	36,391	17,118	0.12
Lò sấy, thiết bị làm nóng không dùng điện	9.8	185,942	12,278	0.61
Sò chế biến bảo quản lạnh	9.7	82,820	2,424	0.27
Tivi sử dụng bóng đèn chiếu	9.7	162,286	41,177	0.54
Lốp xe mô tô, máy bay	9.6	249,212	3,175	0.82
Sợi tổng hợp	9.0	38,567	4,128	0.13
Váy nữ bằng vải len và cotton	8.8	57,102	103	0.19
Đồ dùng dao dĩa	8.8	109,536	2,833	0.36
Đài phát thanh trong phương tiện mô tô	8.6	182,887	5,368	0.60
Sợi cotton đan	8.6	122,745	2,730	0.41
Tổng cộng				52.53

Ghi chú: Số liệu nhập khẩu không được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0,3% trong tổng thương mại năm 1985.

chí còn hẹp hơn cả ở Thụy Điển [56]. Đáng kinh ngạc hơn là việc thiếu chiều sâu trong các tổ hợp của Hàn Quốc. Thành công gần như chỉ có trong các sản phẩm cuối cùng, với ít ngành công nghiệp đầu vào đặc biệt và gần như không có ngành công nghiệp cơ khí và dịch vụ nào (Hàn Quốc đứng cuối trong 8 quốc gia xét cả về 2 nhóm ngành này). Mô tả sơ lược này về lợi thế cạnh tranh quốc gia trong nền kinh tế Hàn Quốc biểu thị thực trạng phát triển kinh tế của quốc gia này (Chương 10) và phản ánh những khía cạnh quan trọng của môi trường ở Hàn Quốc.

56. Một chỉ báo nữa là Hàn Quốc có 178 ngành công nghiệp vượt trên ngưỡng trung bình xuất khẩu, trong đó 76 ngành có liên quan tới sắt, thép hoặc mệt may. Ngược lại, Thụy Sĩ có 189 ngành công nghiệp như vậy và không một lĩnh vực nào gần chiếm vị trí thống trị.

cạnh tranh của kinh tế Hàn Quốc (số liệu tóm tắt được trình bày trong Hình 8-10 và B-7). Tổ hợp quan trọng nhất là những ngành công nghiệp có liên quan tới dệt may và vải, trong đó các ngành công nghiệp có tính cạnh tranh chiếm gần 30% tổng xuất khẩu của Hàn Quốc. Tổ hợp quan trọng thứ hai là trong ngành thiết bị giao thông vận tải, bao gồm tàu biển và gần đây là vị trí ngày càng tăng trong ngành xe hơi.

Một tổ hợp quan trọng khác là trong các sản phẩm điện tử tiêu dùng và hàng hóa liên quan như băng ghi âm. Tổ hợp quan trọng thứ tư là trong ngành sắt thép. Các lĩnh vực khác có nhiều thế mạnh là trong ngành bán dẫn (chủ yếu là chip nhớ), thực phẩm (sản phẩm từ cá), xi măng và các dịch vụ xây dựng quốc tế. Những vị trí khác, cô lập hơn, tồn tại trong các ngành sản xuất hàng hóa như đồ chơi và trò chơi, đàn piano, xe cho trẻ em, dao kéo, sản phẩm từ gốm và các máy biến thế điện.

Các doanh nghiệp Hàn Quốc gần như không có vị trí trong ngành chăm sóc sức khỏe, hóa chất và chất dẻo, lâm sản, hầu hết lĩnh vực thực phẩm và hàng hóa tiêu dùng đóng gói, tất cả các dịch vụ ngoại trừ dịch vụ xây dựng [55], và hầu hết các sản phẩm kinh doanh đa ngành. Vị trí của Hàn Quốc trong các sản phẩm quốc phòng quá nhỏ bé để có thể có vị trí quan trọng, nhưng nó đang phát triển nhanh chóng. Viễn thông và các thiết bị văn phòng cũng là những khu vực có ít thế mạnh vào năm 1985, nhưng là lĩnh vực mà vị trí của Hàn Quốc đang gia tăng trong một số ngành và phân đoạn.

Một số mối liên kết quan trọng nhất giữa các tổ hợp được chỉ ra bằng vùng tô đậm trong Hình 8-10. Vị trí đang nổi lên của Hàn Quốc trong ngành bán dẫn và máy tính đã sinh ra từ thế mạnh của nó trong điện tử tiêu dùng. Vận tải (đóng tàu và ô tô) đã phát triển song song với ngành kim loại (chủ yếu là thép).

Sức mạnh của Hàn Quốc chủ yếu nằm ở phần cuối biểu đồ tổ hợp, với các ngành có sức cạnh tranh trong các tổ hợp hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng cuối cùng chiếm 46% tổng xuất khẩu của Hàn Quốc. Phạm vi các tổ hợp thành công khá hẹp, thậm

55. Các công ty thương mại tổng hợp lớn của Hàn Quốc đều thành công nhưng hầu hết đều chỉ tham gia vào hoạt động thương mại xuất nhập khẩu của Hàn Quốc. Các công ty này chưa thực sự đạt được vị trí toàn cầu như các công ty thương mại của Thụy Điển, Đức và một số công ty Nhật Bản, những công ty tham gia vào một khối lượng thương mại đáng kể không bao gồm thị trường quê nhà.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

Giống như hầu hết các quốc gia thành công khác mà tôi đã miêu tả, Hàn Quốc yếu về các nguồn tài nguyên thiên nhiên. Quốc gia này có nhiều cảng tự nhiên, các lớp quặng vonfram đáng kể trong lòng đất, các nguyên liệu thô cho việc sản xuất xi măng và những khu vực đánh bắt cá khiêm tốn. Tuy nhiên, nước này không có tài nguyên đáng kể về hầu hết các khoáng sản, năng lượng hoặc gỗ. Do địa thế đồi núi, Hàn Quốc cũng thiếu đất trồng trọt. Ngành công nghiệp xi măng của Hàn Quốc đã đạt được một vị trí quốc tế quan trọng, và vonfram từ lâu đã là mặt hàng xuất khẩu của Hàn Quốc. Tuy nhiên, gần như tất cả các ngành có sức cạnh tranh khác của Hàn Quốc phụ thuộc nặng nề vào nguồn nguyên liệu thô từ nước ngoài. Các sản phẩm từ cá, có thể xem như liên quan đến tài nguyên, phần lớn được đánh bắt ở những hải phận quốc tế ở Alaska, châu Phi và Thái Bình Dương, sử dụng các phương pháp đòi hỏi nhiều vốn. Hàng lông thú, ngành mà các doanh nghiệp Hàn Quốc (đặc biệt là Jindo) đã xây dựng được vị trí quốc tế mạnh mẽ, được làm từ da thú nhập khẩu.

Ngược lại với nghèo nàn về nguồn tài nguyên thiên nhiên của Hàn Quốc là nguồn nhân lực rất dồi dào. Lực lượng lao động Hàn Quốc đạt con số 17 triệu người. Trong khi Hàn Quốc có chi phí lao động tương đối thấp, điều đặc biệt hơn là người Hàn Quốc hết sức có kỷ luật và làm việc chăm chỉ. Trong vài thập kỷ qua, nhân công Hàn Quốc cũng được đánh giá là có trình độ giáo dục trung bình cao. Ví dụ như trong các ngành như đóng tàu và xây dựng, chất lượng của nguồn lực lao động thể hiện ở thời gian xây dựng đặc biệt nhanh chóng và việc giao hàng thường trước kỳ hạn. Trong ngành đóng tàu, một tàu chuyên chở dầu thô rất lớn mất khoảng 30 tháng để hoàn thành theo tiêu chuẩn quốc tế, nhưng các xưởng đóng tàu Hàn Quốc có thể hoàn thành công việc này trong vòng 18 tháng.

Những thuộc tính này của người lao động Hàn Quốc là hệ quả của rất nhiều yếu tố. Thứ nhất là sự đồng nhất của dân số xét về mặt chủng tộc, ngôn ngữ và không có phân biệt giai cấp. Lý do quan trọng khác là hầu hết mọi người đều phải tham gia quân đội trong 3 năm. Thế hệ già hơn được thúc đẩy bởi ký ức về cảnh nghèo túng và những giai đoạn khó khăn dưới sự chiếm đóng của Nhật Bản và trong chiến tranh Hàn Quốc. Cả thế hệ

Hình 8-9: Tổ hợp các ngành công nghiệp Hàn Quốc cạnh tranh quốc tế, năm 1985

Hàng hóa thiết yếu	NGUYÊN VẬT LIỆU/KIM LOẠI		LÂM SẢN
	SẮT VÀ THÉP Gang° ***Hoa sắt, thép đơn giản**** **Dây điện bằng sắt, thép xoắn đơn giản°** Que sắt, thép đơn giản° Thanh sắt, thép...*° ***Các loại thanh sắt, thép cuốn nóng khác°*** ***Các gờ, viền bằng sắt, thép...*°*** Các khúc hình chữ H, U, I cỡ lớn...° Tấm, mảng sắt thép dùng cho vũ trụ*° ***Sắt, thép đơn giản cuốn tấm dày*** ***Sắt, thép đơn giản cuốn tấm mỏng*** Dây điện bằng sắt, thép đơn giản Sắt, thép đúc chưa đổ khuôn SẮT VÀ THÉP GIẢ Đường ray xe lửa*	**Ống bằng sắt, thép** **Các kết cấu và chi tiết bằng sắt, thép** ***Thùng chứa bằng sắt, thép...°*** **Dây, cáp bằng sắt, thép** **Dây điện bằng sắt, thép; có gai hoặc không gai*** **Đinh, đai ốc bằng đồng, thép*** Buloong, đinh ốc bằng sắt, thép KIM LOẠI MÀU Quặng vonfram, cô đặc Màng, tấm, mảnh đồng Dây điện bằng nhôm, thanh nhôm... VẬT LIỆU XÂY DỰNG Đá, cát và sỏi ***Xi-măng*** ***Đá xây dựng đã được nung***	**Giường ngủ trên tàu*°** Ván ghép bằng gỗ GIẤY Giấy phủ nhựa°
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành			
Các dịch vụ			

Hàng hóa thiết yếu	DẦU KHÍ/HÓA CHẤT CHẤT DẺO Polypropylen° Polystyren° ***Nhựa PVC°*** CÁC SẢN PHẨM DẦU KHÍ Dầu lửa, bao gồm nhiên liệu máy bay phản lực* Nhiên liệu máy bay phản lực#° Than cốc, dầu hắc ín, dầu mỏ dạng đông#°	CHẤT BÁN DẪN/MÁY VI TÍNH **Thiết bị xử lý dữ liệu ngoại tuyến*** ***Điốt, bóng bán dẫn...*** Vi mạch Các chi tiết máy ADP**
Máy móc		
Đầu vào chuyên ngành		
Các dịch vụ		

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 1.74%, < 3.48%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >=3.48%, < 6.96%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 6.96%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 8-9: Tổ hợp các ngành công nghiệp Hàn Quốc cạnh tranh quốc tế, năm 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH	VẬN TẢI	SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI ĐIỆN	VĂN PHÒNG
	Các dụng cụ quang học Các yếu tố gắn với quang học[c] Đồ cao su[g]	XE CỘ Xe nâng...[c] ***Máy bay trên 15,000 KG*** **Tàu thủy** **Các loại tàu, thuyền chở hàng khác** ***Tàu, thuyền và tàu đánh cá bằng lưới rà[f]*** ***Tàu dắt, các công trình nổi[g]*** ***Thuyền cỡ lớn, có mục đích sử dụng đặc biệt*** ***Xe đạp, xe lăn[g]*** Phương tiện vận chuyển hành khách bằng động cơ[gg]	SẢN XUẤT **Nồi hơi nước[c]** Động cơ xoay chiều, bao gồm động cơ vũ trụ[i] **Động cơ nhờ sức nước, sức gió[i]** PHÂN PHỐI ***Máy biến thế dùng dung dịch điện môi[c]*** ***Các loại máy biến thế chạy điện khác[f]*** Tụ điện Dây, cáp cách điện DỰ TRỮ Ắc quy sạc điện[c]	Máy tính ***Máy ghi chép...*** Bút chì, ngòi bút[g]
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành		CÁC CHI TIẾT Xe nâng và các chi tiết...[fc] **Các thanh ray đường sắt** ***Lốp xe hơi[d]*** ***Lốp xe bus hoặc xe tải*** **Lốp máy bay, xe máy[g]**		
Các dịch vụ	Thiết kế/công trình[c] Xây dựng			

Hàng hóa thiết yếu	**VIỄN THÔNG** **QUỐC PHÒNG** Đường dây điện thoại..., các thiết bị° Máy phát sóng vô tuyến Thiết bị viễn thông và các chi tiết**
Máy móc	
Đầu vào chuyên ngành	
Các dịch vụ	

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 1.74%, < 3.48%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >=3.48%, < 6.96%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 6.96%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 8-9: Tổ hợp các ngành công nghiệp Hàn Quốc cạnh tranh quốc tế, năm 1985 (tiếp theo)

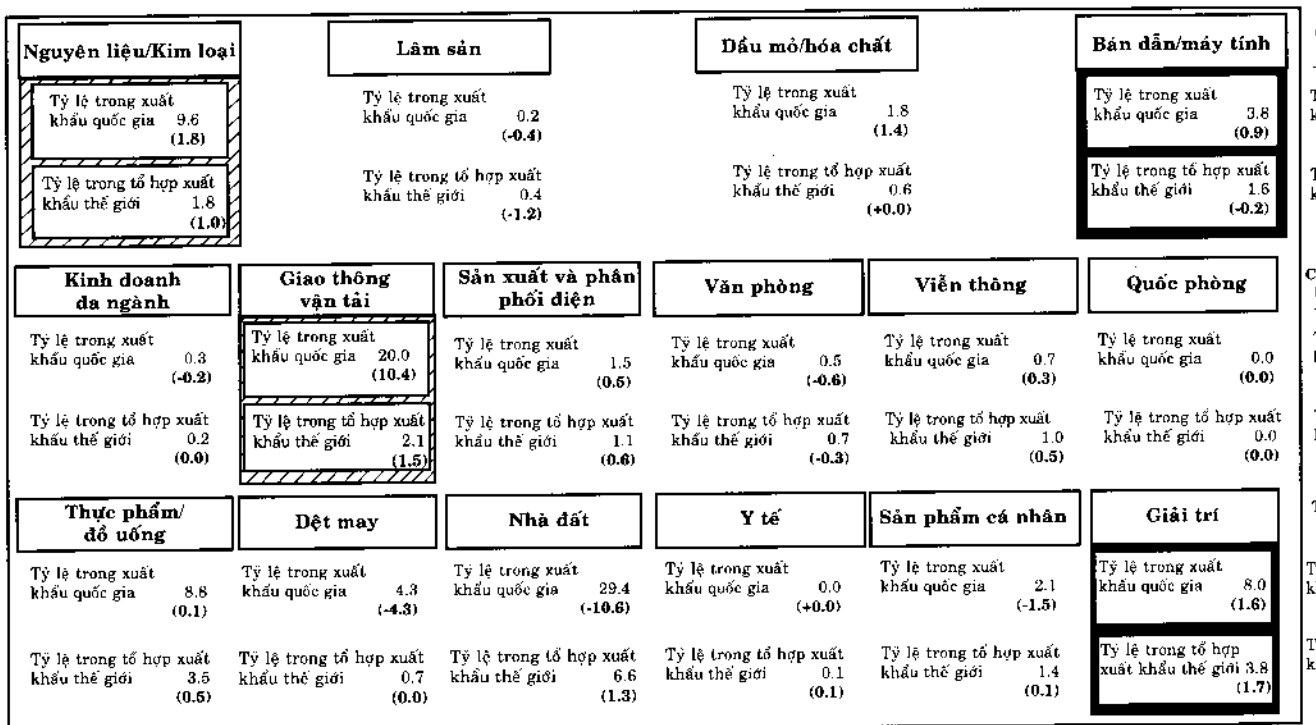
Hàng hóa thiết yếu	**THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG** THỰC PHẨM CƠ BẢN Thịt cừu tươi, ướp lạnh, đông lạnh Cá tươi, ướp lạnh **Cá đông lạnh** ***Thăn cá đông lạnh*** ***Cá sấy, ướp muối*** ***Tôm cua sò hến tươi, đông lạnh*** Cá đã qua xử lý, được bảo quản **Tôm cua sò hến đã qua xử lý, được bảo quản** Rau[a] THỰC PHẨM ĐÃ CHẾ BIẾN Đường tinh luyện ***Các sản phẩm ăn được***	**NHÀ Ở** ĐỒ GỐM **Đồ dùng gia đình bằng gốm thô** ***Gốm trang trí*** CÁC THIẾT BỊ DỤNG CỤ ***Tủ lạnh dùng trong nhà[c]*** ***Máy rửa bát, máy cạo râu, các thiết bị dụng cụ[b,c]*** KHÁC **Dao dĩa thìa** **Các dụng cụ gia đình bằng kim loại cơ bản[f]** **Bóng đèn dây tóc** **Rổ rá, giỏ, chổi...** Cây cối[f] Tấm phủ sàn, thảm[f]
Máy móc	**Dụng cụ lao động cầm tay[f]**	
Đầu vào chuyên ngành	***Rau sống[g]*** Phân bón NPK **Phân bón NP** ***Phân bón NK[b,c]***	
Các dịch vụ		

Hàng hóa thiết yếu	**QUẦN ÁO/DỆT MAY** VẢI DỆT **Vải cotton xám dệt** Vải cotton dệt có tuyết... ***Đồ dệt bằng sợi tổng hợp liền*** ***Vải dệt bằng sợi tổng hợp***[1] Đồ dệt tái sinh, liền, không có tuyết[o] **Vải dệt mặt mịn bằng sợi tổng hợp...** **Vải lụa dệt** **Vải tuyn, ruybăng, ren** ***Len dệt, được chải***[1o] Các sản phẩm vải dệt đặc biệt[1] ***Vải dệt được phủ plastic***[o] **Hàng hóa từ vải dệt**[1] QUẦN ÁO **Áo măngtô, áo ngoài nam**[1] **Complê nam** **Quần dài, quần ống túm nam** **Áo vét, áo cộc nam** **Áo vét, áo khoác nữ bằng cotton, len**[1] **Áo vét, áo khoác nữ bằng sợi tổng hợp** ***Complê, trang phục nữ***[1]	**Váy nữ bằng len, cotton**[1] **Váy nữ bằng sợi tổng hợp, không dệt** **Chân váy** Áo nữ bằng cotton và các loại sợi khác Áo nữ bằng sợi tổng hợp[1] **Áo khoác ngoài nữ bằng sợi tổng hợp** ***Sơmi nam bằng cotton*** **Sơmi nam bằng sợi tổng hợp** **Sơmi nam bằng các loại sợi khác**[1] ***Đồ lót nam và nữ*** ***Áo chui cổ bằng len, lông mượt*** **Áo chui cổ bằng sợi cotton**[1] **Áo chui cổ bằng sợi tổng hợp** ***Váy nữ bằng sợi cotton, len***[1]	**Váy nữ bằng sợi tổng hợp, đan** **Đồ lót bằng sợi, len đan**[1] ***Đồ lót bằng cotton không co giãn*** **Đồ từ da, lông thú khác** PHỤ KIỆN Phụ kiện cho quần áo bằng vải dệt[1] **Phụ kiện cho quần áo được dệt/đan** **Quần áo, phụ kiện bằng da** **Mũ, khăn trùm đầu bằng nhựa, cao su**[1] GIÀY DÉP ***Các bộ phận của giày dép tất đã qua xử lý*** **Giày dép bằng cao su, nhựa** **Giày dép bằng da** ***Giày dép bằng gỗ, li-e***[1o] HÀNH LÝ **Túi xách tay** **Hàng du lịch, cặp túi đeo vai**[1] KHÁC Đồ yên cương, da công nghiệp[1]
Máy móc			
Đầu vào chuyên ngành	SỢI VÀ CHỈ **Sợi tổng hợp đứt đoạn, không chải được**[o] Sợi, chỉ cotton	***Sợi, chỉ bằng len, lông*** **Sợi, chỉ cotton, 40-80 KM/KG** ***Chỉ sợi tổng hợp, kích thước lớn, monofil***[1o]	**Chỉ sợi tổng hợp đứt đoạn** **Chỉ lẫn sợi tổng hợp đứt đoạn**
Các dịch vụ			

Hình 8-9: Tổ hợp các ngành công nghiệp Hàn Quốc cạnh tranh quốc tế, năm 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	CHĂM SÓC SỨC KHỎE	CÁ NHÂN	GIẢI TRÍ	
		Khung ảnh[c] ***Kính mắt***[t] Đồng hồ đeo tay **Đồ mỹ ký** **Ô, các vật được chạm khắc**[t] Các đồ dễ bắt lửa... **Xe đẩy em bé, các chi tiết**[t] ***Ngọc trai, đá quý, bán đá quý***[t,c]	ĐIỆN TỬ DÂN DỤNG **Máy thu TV màu** **Máy thu TV đen trắng** **Máy thu sóng radio cho xe gắn máy** **Máy thu sóng radio xách tay** **Các loại máy thu sóng radio khác** Máy ghi âm, ghi hình TV[c] ***Micro, loa ngoài, ampli*** **Máy hát tự động**[t] NHIẾP ẢNH ***Phim điện ảnh đã được tráng***	KHÁC ***Phương tiện thu âm qua xử lý***[t] **Đồ chơi, các trò chơi trong nhà**[t] Tranh vẽ tay...[c] ***Piano, nhạc cụ, các chi tiết***[t] **Thú nuôi, động vật trong sở thú** Tiền xu
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành		Thuốc lá sợi chưa tước, loại virginia[c] Thuốc lá sợi đã tước, loại virginia Thuốc lá sợi đã tước, loại không của virginia[t]	CÁC CHI TIẾT **Bóng đèn hình cho tivi**[c]	
Các dịch vụ				

Hình 8-10: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Hàn Quốc theo Tổ hợp rộng



Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

■ Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

▨ Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

già và trẻ được tiếp sức bởi một ý thức về sự cạnh tranh kinh tế quốc gia với Bắc Triều Tiên, mạnh mẽ hơn nhưng tương tự như sự cạnh tranh của Đông Đức với Tây Đức. Người Hàn Quốc cũng xem Nhật Bản như là một đối thủ để cố gắng giải quyết những món nợ cũ. Nền tảng quan trọng cuối cùng tạo nên động lực và kỷ luật là văn hóa Nho giáo đánh giá rất cao về giáo dục, sự chăm chỉ và coi trọng quyền lực và việc đạt được thành công trong cuộc sống thông qua việc nâng cao cấp bậc xã hội.

Các cơ chế hình thành yếu tố sản xuất. Người dân, các công ty và chính phủ Hàn Quốc đã đầu tư rất lớn vào việc tạo ra các yếu tố sản xuất, vượt xa khoản đầu tư ở hầu hết các nước NICs châu Á và các nước đang phát triển khác. Đây là nguyên nhân chủ yếu giải thích tại sao Hàn Quốc có thể nâng cấp nền kinh tế của nước này và có thể cạnh tranh trong ngày càng nhiều ngành công nghiệp tiên tiến. Một trong những điều đáng kinh ngạc nhất và là đặc tính quan trọng của Hàn Quốc là sự cam kết của người dân Hàn Quốc đối với giáo dục. Cam kết này, cam kết mạnh mẽ nhất mà tôi thấy trong tất cả các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu, là sự ưu tiên hàng đầu của tất các phụ huynh Hàn Quốc. Một cuộc khảo sát do Ủy ban Hoạch định kinh tế tiến hành trong năm 1987 thấy rằng 84.5% phụ huynh Hàn Quốc muốn tạo cho con cái họ có trình độ đào tạo đại học[57]. Hàn Quốc có một tỷ lệ biết đọc biết viết và trình độ giáo dục trung bình cao, với phổ cập giáo dục lên tới cấp độ phổ thông trung học. Khoảng 300.000 đến 400.000 sinh viên vào học đại học mỗi năm (36% số người tốt nghiệp phổ thông trung học năm 1987). Hệ thống đại học rất lớn, và đặc biệt đầu tư mạnh mẽ vào ngành kỹ thuật. Hệ thống giáo dục sau phổ thông bao gồm hơn 100 đại học kỹ thuật cũng như hơn 100 trường đại học và cao đẳng chính qui. Điều này khiến Hàn Quốc khác biệt xa với hầu hết các quốc gia đang phát triển khác.

Bổ sung cho hệ thống giáo dục trong nước là một lượng lớn các sinh viên được đào tạo ở nước ngoài. Đặc biệt trong các lĩnh vực về kỹ thuật, nhiều người Hàn Quốc đạt được bằng cấp cao từ các trường đại học hàng đầu của Mỹ. Bảng 8-6 cho thấy Hàn Quốc dẫn đầu các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu về số sinh viên theo học sau phổ thông ở Mỹ, và sự dẫn đầu của nước này đặc biệt rõ ở trình độ sau đại học.

57. Economic Planning Board (1987).

Chính phủ và các công ty Hàn Quốc đã tài trợ hào phóng cho những việc học tập như vậy. Trong khi một số sinh viên không trở về nước sau khi đã tốt nghiệp và ở lại làm việc tại Mỹ, rất nhiều người cuối cùng trở lại Hàn Quốc, mang theo kiến thức và các mối quan hệ làm ăn từ kinh nghiệm làm việc của họ. Nói chung, chi tiêu cho giáo dục chiếm 20.8% tổng ngân sách của chính phủ năm 1987.

Các công ty Hàn Quốc lớn hơn một quy mô nhất định, theo quy định của luật pháp, phải cung cấp hoạt động đào tạo cho nhân viên của họ [58]. Việc đầu tư 25 tới 30 triệu đôla riêng cho các hoạt động đào tạo rất phổ biến đối với nhóm công ty Hàn Quốc lớn. Một nhân viên trung bình tham gia một hoặc hai tuần đào tạo mỗi năm. Các chương trình quản trị trong trường đại học lớn của Hàn Quốc gần đây thường có 10 người nộp đơn cho mỗi suất học, phản ánh nhu cầu về giáo dục trong lĩnh vực kinh doanh.

Sự cố gắng theo đuổi học tập mở rộng đến cả các lãnh đạo cấp cao. Nhiều giám đốc cao cấp ở Hàn Quốc có bằng cấp cao và học vị tiến sĩ trong các lĩnh vực kỹ thuật rất phổ biến ở các cấp độ quản lý cao trong nhiều công ty lớn. Việc có bằng tiến sĩ từ một trường đại học hàng đầu của Mỹ là biểu tượng địa vị quan trọng. Trình độ giáo dục về kỹ thuật cao của các nhà quản trị cao cấp giải thích thái độ của người Hàn Quốc đối với công nghệ cũng như khả năng phát triển công nghệ riêng của các công ty Hàn Quốc.

Số lượng nguồn nhân lực khoa học và công nghệ ở nước này vẫn còn khiêm tốn, nhưng đang tăng nhanh. Hoạt động nghiên cứu trong trường đại học còn ít theo tiêu chuẩn phương Tây nhưng đang tăng lên. Hoạt động nghiên cứu lý thuyết được bổ sung thêm bởi hàng loạt các viện nghiên cứu chuyên môn được chính phủ tài trợ toàn bộ hoặc một phần, như Viện khoa học và công nghệ cao Hàn Quốc, Viện nghiên cứu điện tử và viễn thông Hàn Quốc, Viện nghiên cứu các hệ thống tự động hóa Hàn Quốc, và Viện nghiên cứu công nghệ sinh học Hàn Quốc. Nhiệm vụ của những viện này hầu như tập trung chủ yếu vào ngành công nghiệp. Chúng liên minh chặt chẽ với các trường đại học, được sự tài trợ cùng đầu vào từ chính phủ và ngành công nghiệp.

58. Một số lãnh đạo cho rằng luật lệ này là không cần thiết bởi vì các công ty sẽ tham gia vào việc đào tạo theo ý muốn tự nguyện của họ.

Các công ty lớn Hàn Quốc cũng đầu tư rất nhiều để nâng cấp khả năng kỹ thuật của họ so với công ty ở các nước đang phát triển khác. Chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển cao so với doanh thu rất phổ biến. Với các kỹ sư có trình độ tiến sĩ được đào tạo ở những trường đại học tốt nhất trên thế giới và định hướng mạnh mẽ theo hướng sử dụng giấy phép và những thỏa thuận khác để có được công nghệ từ nước ngoài, các doanh nghiệp Hàn Quốc khác biệt với các doanh nghiệp từ các nước NICs khác về cam kết phát triển các mẫu sản phẩm riêng của họ và cam kết đầu tư cho công nghệ sản xuất tối tân nhất. Các doanh nghiệp Hàn Quốc dường như không mấy hài lòng với việc chỉ là nơi sản xuất các sản phẩm do nước ngoài thiết kế so với các nước NICs châu Á khác.

Từ những năm 1960, với việc thực hiện một chuỗi các kế hoạch kinh tế 5 năm, Hàn Quốc đầu tư ồ ạt vào việc tạo ra cơ sở hạ tầng tinh vi. Cơ sở hạ tầng Hàn Quốc sánh ngang với hầu hết các quốc gia tiên tiến. Cơ sở hạ tầng vẫn được ưu tiên cao và kỳ Olympics Seoul kích thích một làn sóng đầu tư mới. Các khoản đầu tư cơ sở hạ tầng mới chỉ bắt đầu ở khu vực phía Tây bán đảo Hàn Quốc với hy vọng rằng việc bình thường hóa quan hệ ngoại giao với Trung Quốc và cuối cùng là với Bắc Triều Tiên sẽ khuyến khích thương mại.

Hàn Quốc đã nổi lên sau chiến tranh Triều Tiên với hầu như không có vốn. Viện trợ Mỹ đóng vai trò quan trọng trong những năm đầu và đã tài trợ đáng kể cho thâm hụt thương mại lớn cho tới đầu những năm 1960. Tuy nhiên, sau đó nhiều nguồn vốn được sử dụng cho phát triển Hàn Quốc là từ các khoản vay nước ngoài. Ngay khi Hàn Quốc có thể chứng minh sự tiến bộ và các nhà đầu tư nước ngoài có được sự tin tưởng, vốn nước ngoài đổ vào ồ ạt. Tất cả các khoản vay đều trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua chính phủ Hàn Quốc và được chính phủ hướng nguồn vốn này với các mức lãi suất mang tính trợ cấp tới các ngành công nghiệp được lựa chọn. Trường hợp của Hàn Quốc minh họa một cách rõ nét rằng sự dồi dào vốn không phải là tiền đề bắt buộc cho thành công quốc tế trong những ngành sử dụng nhiều vốn nếu có các cơ chế tổ chức để chuyển nguồn vốn có sẵn vào các khoản đầu tư có hiệu quả.

Trong những năm 1980, tỷ lệ tiết kiệm tăng nhanh đã dẫn đến đầu tư tài sản máy móc trong nước nhanh chóng; người Hàn Quốc tiết kiệm 32% thu nhập của họ trong năm 1987,

đứng thứ 2 trên thế giới sau Đài Loan. Hàn Quốc được kì vọng sẽ trở thành một quốc gia chủ nợ thực sự vào đầu những năm 1990 sau nhiều năm gia tăng thặng dư thương mại. Tuy nhiên, Hàn Quốc vẫn chưa phát triển được một thị trường vốn niêm yết hiệu quả, một trở ngại quan trọng đối với phát triển sau này. Lãi suất thực cao, vượt xa lãi suất cao nhất trong những năm 1980 ở những quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu, đã kìm hãm sự đầu tư cần thiết để mở rộng và tăng cường chiều sâu của nền kinh tế.

Các bất lợi về yếu tố sản xuất. Hàn Quốc mới chỉ bắt đầu phải đối mặt với mức lương tăng, thiếu hụt lao động và những áp lực khác đòi hỏi phải tự động hóa và tiến tới những phân đoạn năng suất cao hơn, những phân đoạn đã xúc tác cho sự tiến bộ ở các quốc gia khác. Tuy nhiên, việc thiếu nguyên liệu thô và khoảng cách xa xôi tới các thị trường từ lâu đã khiến ngành công nghiệp Hàn Quốc tập trung vào việc sản xuất các hàng hóa chế tạo cuối cùng với độ phức tạp ngày càng tăng. Điều mỉa mai là, nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên trên bán đảo Hàn Quốc lại nằm ở nơi mà hiện giờ là Bắc Triều Tiên và đã bị chia cắt do chiến tranh Triều Tiên [59].

Hàn Quốc rất may mắn trong việc không bị lôi cuốn vào sự phụ thuộc các ngành công nghiệp dựa vào tài nguyên thiên nhiên, một cái bẫy cho nhiều nước đang phát triển. Nền kinh tế của nó đã thể hiện tỷ lệ hàng chế tạo trên GNP cao hơn hầu hết các quốc gia có cùng trình độ phát triển từ rất sớm [60]. Các ngành có những bất lợi về yếu tố sản xuất kết hợp với cạnh tranh trong nước mạnh mẽ chứng kiến sự nhanh chóng nâng cấp vị thế cạnh tranh. Tuy nhiên, chính phủ có khuynh hướng can thiệp vào các thị trường yếu tố sản xuất và thị trường tiền tệ, điều mà sẽ chỉ hạn chế tốc độ tiến bộ ở một quốc gia đã đạt được trình độ phát triển như Hàn Quốc (tôi sẽ bàn đến vấn đề này nhiều hơn trong Chương 10 và 12).

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Hàn Quốc có một thị trường trong nước rộng lớn với 42 triệu dân sống trên một khu vực đất đai tương đối nhỏ. Nhiều ngành công nghiệp mà Hàn Quốc có được lợi thế cạnh tranh quốc gia

59. Sự phân chia thực tế xảy ra từ trước chiến tranh.

60. Xem Mason và các đồng sự (1987).

Bảng 8-6. Học sinh, sinh viên nước ngoài (từ cấp 2 trở lên) tại Mỹ xét theo quốc tịch, 1987-1988.

Quốc gia	Số sinh viên	Xếp hạng chung giữa các quốc gia xét về số lượng sinh viên	Phần trăm sinh viên trong các chương trình đại học	Số sinh viên ở Mỹ trên 10.000 dân
Hàn Quốc	20.520	4	72.8	5.0
Nhật Bản	18.050	6	23.6	1.5
Anh	6.600	12	38.5	1.2
Đức	5.730	17	45.8	0.9
Singapore	4.870	20	21.6	18.7
Ý	2.200	32	N/A	0.4
Thụy Điển	1.600	49	N/A	1.9
Thụy Sĩ	1.040	61	N/A	1.6
Đan Mạch	670	N/A	N/A	1.3

NGUỒN: Zikopoulos (ed.) (1988).

dựa trên nhu cầu lớn trong nước. Ngành đóng tàu có mặt từ rất lâu ở Hàn Quốc, và quốc gia này phụ thuộc lớn vào việc vận tải thương mại bằng đường biển. Ngành xây dựng quốc tế đã phát triển trên cơ sở hoạt động xây dựng trong nước lớn, bắt đầu với những hợp đồng tham gia xây dựng những căn cứ quân sự Mỹ tại Hàn Quốc ngay sau chiến tranh Triều Tiên. Việc tái thiết Hàn Quốc sau chiến tranh, đi đôi với các khoản đầu tư quy mô lớn vào cơ sở hạ tầng trong nước, đã tạo ra một nền tảng kinh nghiệm và một nhóm những công ty xây dựng Hàn Quốc mạnh mà sau đó đã mở rộng hoạt động ra nước ngoài. Điều rất thú vị là, các hợp đồng quân sự Mỹ tại Việt Nam đã tạo ra một vài trong số những hoạt động kinh doanh xây dựng ở nước ngoài đầu tiên của Hàn Quốc. Các ngành xi măng và sắt thép cũng đã được hưởng lợi do sự bùng nổ cầu trong nước. Những ngành này đã phát triển thành các ngành xuất khẩu quan trọng.

Gần đây hơn, ngành quốc phòng đã và đang phát triển một cách nhanh chóng với vai trò là một ngành xuất khẩu. Nó đã được hưởng lợi từ những năm đầu tư trong nước lớn vào quốc phòng và nguy cơ chiến sự với Bắc Triều Tiên, khiến cho thị trường trong nước trở nên đặc biệt khó tính và đòi hỏi rất cao.

Trong các hàng hóa tiêu dùng, đàn piano là một ngành mà Hàn Quốc đã phát triển một vị trí quốc tế vững chắc. Truyền thống âm nhạc mạnh mẽ hiện diện ở Hàn Quốc, và các ông bố bà mẹ rất mong muốn con cái họ học chơi piano và các nhạc cụ khác. Hàn Quốc cũng có một con số đặc biệt lớn những nghệ sĩ nổi tiếng trên quốc tế, góp phần vào sự tinh vi của cầu trong nước.

Trong nhiều ngành xuất khẩu của Hàn Quốc, cầu trong nước chỉ chiếm một phần rất nhỏ của sản xuất. Tuy nhiên, thu nhập bình quân trên đầu người, vị trí địa lý, địa hình, văn hóa, và các ngành công nghiệp của Hàn Quốc thường tạo ra một số tác động từ phía cầu. Các công ty Hàn Quốc tập trung một cách tự nhiên vào các loại ô tô nhỏ, các mẫu thiết bị cơ bản và các phân đoạn sản phẩm khác phản ánh điều kiện trong nước. Do nhiều công ty Nhật Bản đã chuyển tới các thị trường dành cho người tiêu dùng có thu nhập cao hơn khi đồng yên tăng giá và các rào cản thương mại được đặt ra để ngăn cản các sản phẩm của Nhật Bản, những phân đoạn này của thị trường quốc tế đã mở ra cho các doanh nghiệp Hàn Quốc. Trong ngành bán dẫn, sự tập trung của Hàn Quốc vào các chip nhớ chuẩn xuất phát từ thực tế là cầu về chip trong nước chủ yếu là trong ngành điện tử tiêu dùng. Những ảnh hưởng từ phía cầu tương tự như vậy rất phổ biến.

Tuy nhiên, công bằng mà nói các điều kiện cầu cho tới hiện tại có vai trò kém quan trọng hơn ở Hàn Quốc so với bất kỳ quốc gia nào khác mà tôi đã miêu tả. Vai trò khiêm tốn của các điều kiện cầu phản ánh tình trạng phát triển thấp của ngành công nghiệp Hàn Quốc, điều mà tôi sẽ bàn đến trong các chương sau. Cầu có một vài vai trò trong việc quyết định ngành nào mà Hàn Quốc tham gia vào, nhưng nó hiếm khi tạo ra một lợi thế ngoài quy mô và sự tăng trưởng thị trường trong nước. Có rất ít ngành trong đó khách hàng Hàn Quốc là những khách hàng khó tính và tiến bộ, mặc dù điều này đang thay đổi. Sự thiếu hụt cầu trong nước khó tính được phản ánh vào qui mô hẹp của các tổ hợp mà khả năng xuất khẩu của chúng chỉ giới hạn trong những phân đoạn và những ngành nhất định.

Các công ty Hàn Quốc bị thúc đẩy mạnh mẽ bởi cầu xuất khẩu và kém nhạy cảm với cầu trong nước. Thực ra, họ thường dường như bỏ qua thị trường trong nước ngay cả khi nó có tiềm năng đáng kể. Với sự thiếu hụt cầu trong nước khó tính và vị trí xa các thị trường nước ngoài quan trọng, các doanh nghiệp Hàn Quốc rất khó khăn trong việc thực hiện cải tiến sản phẩm và

phục vụ các phân đoạn công nghiệp đang nổi lên. Liệu cầu có thể phát triển thành một lợi thế cho ngành công nghiệp Hàn Quốc hay không và bằng cách nào là một trong số những câu hỏi quan trọng nhất đối với sự phát triển kinh tế của Hàn Quốc.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP LIÊN QUAN VÀ HỖ TRỢ

Giống như ở các quốc gia khác, nền kinh tế Hàn Quốc cũng có quá trình tổ hợp hóa. Một ngành có sức cạnh tranh thường phát triển lên từ một ngành khác. Ngành xây dựng quốc tế có liên quan đến ngành xi măng và thép. Nhiều hoạt động kinh doanh quần áo và hàng dệt của Hàn Quốc có liên quan với nhau. Nhiều ngành điện tử tiêu dùng cũng có sự liên kết tương tự, điều này đã dẫn đến một vị trí trong ngành chất bán dẫn và đến vị thế đang nổi lên trong ngành máy văn phòng và viễn thông.

Nhiều ngành thành công của Hàn Quốc đã hưởng lợi từ sự hiện diện của các công ty thương mại đa ngành lớn của nước này. Những doanh nghiệp này, có quy mô rất lớn xét trong các nước đang phát triển, đã thiết lập các mạng lưới văn phòng quốc tế và đã giúp các nhà sản xuất Hàn Quốc thâm nhập thị trường nước ngoài. Các công ty thương mại cũng đã đa dạng hóa vào nhiều hoạt động kinh doanh khác thông qua các công ty con để trở thành các tập đoàn Hàn Quốc lớn, gọi là chaebol.

Tuy nhiên, các tổ hợp Hàn Quốc vẫn còn chưa có chiều sâu so với những quốc gia tiên tiến hơn, thể hiện một điểm yếu đáng kể trong lợi thế cạnh tranh quốc gia. Hàn Quốc có ít vị thế trong ngành sản xuất các linh kiện, dụng cụ và máy móc sản xuất. Việc thiếu các nhà sản xuất linh kiện và máy móc tinh vi trong nước khiến cho việc cạnh tranh trong các phân đoạn khác biệt hóa hoặc tiếp tục quá trình cải tiến rất khó khăn. Sản phẩm và qui trình công nghệ trong các ngành của Hàn Quốc thường tụt hậu một đến hai thế hệ so với các nước dẫn đầu. Vì vậy, các doanh nghiệp Hàn Quốc đang dựa vào các chiến lược rất khó duy trì.

CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Hầu hết các công ty Hàn Quốc được định hướng sản xuất và theo đuổi các chiến lược dựa chủ yếu vào việc đạt được chi phí sản xuất thấp. Sản xuất hàng loạt các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa

là cách tiếp cận phổ biến. Các doanh nghiệp tập trung vào các phân đoạn nhạy cảm với giá và các sản phẩm Hàn Quốc luôn tụt hậu một thế hệ so với sản phẩm của các nước hàng đầu về chất lượng. Chi phí thấp, nhân công năng suất cao được kết hợp các phương tiện hiện đại, quy mô lớn, sử dụng công nghệ nước ngoài tốt nhất để tạo ra lợi thế về chi phí đáng kể. Các doanh nghiệp đầu tư lớn vào đào tạo đội ngũ nhân viên để họ có thể vận hành các phương tiện sản xuất tiên tiến. Tỷ lệ đầu tư vào thiết bị máy móc rất cao và sự mở rộng công suất ngoạn mục đã phục vụ cho việc đón đầu thị trường. Các doanh nghiệp Hàn Quốc thành công ở những ngành mà chiến lược này phù hợp, như trong ngành điện tử tiêu dùng, đóng tàu, thiết bị ngoại vi máy tính và thậm chí cả ngành đánh bắt cá ở vùng biển sâu.

Các công ty Hàn Quốc được đặc trưng bởi những nhà quản trị đặc biệt mạnh mẽ, những người nắm trong tay quyền lực cực lớn trong tổ chức công ty. Nhiều doanh nghiệp vẫn được điều hành bởi những người sáng lập hoặc doanh nhân đã tạo dựng nên chúng. Những nhà lãnh đạo này rất có uy tín và tham gia gần gũi vào tất cả các vấn đề của công ty cũng như trong các hoạt động dân sự. Họ rất mạo hiểm và sẵn sàng tích cực đầu tư. Nhân viên và các nhà quản lý đứng đầu làm việc trong rất nhiều giờ. Các công ty được phân chia cấp bậc và được đặc trưng bởi kỷ luật nghiêm khắc.

Doanh nghiệp Hàn Quốc nhanh chóng chuyển sang hoạt động xuất khẩu do được thúc đẩy bởi định hướng phát triển, cạnh tranh trong nước gay gắt và những áp lực từ chính phủ. Các công ty lớn ngày càng thể hiện sự quốc tế hóa chiến lược, mặc dù vẫn chủ yếu thông qua hoạt động xuất khẩu. Nhiều công ty là nhà cung cấp sản phẩm hoàn thiện cho các nhà sản xuất khác bán sản phẩm với thương hiệu của họ (nhà sản xuất thiết bị gốc – Original Equipment Manufacturer hay OEM), và hầu hết các công ty vẫn phụ thuộc vào doanh thu từ OEM trong phần lớn hoạt động kinh doanh của họ.

Tuy nhiên, một đặc điểm của nhiều công ty Hàn Quốc là nỗ lực phát triển các mẫu sản phẩm riêng và bán ra trên thị trường nước ngoài với thương hiệu riêng từ rất sớm. Khác với các công ty từ các quốc gia như Đài Loan và Hồng Kông, các công ty Hàn Quốc ít định hướng thiên về gia công hơn và sẵn sàng đầu tư cho hoạt động marketing quốc tế và tự nghiên cứu

công nghệ. Việc đầu tư này rất quan trọng đối với khả năng nâng cấp và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Cùng với nhiều lý do khác, điều này phản ánh trình độ đào tạo kỹ thuật cao của cả các nhà quản lý và nhân viên cũng như sự khát khao nghiên cứu lý thuyết quản lý. Ví dụ, trường hợp Sony từ chối một đơn đặt hàng sản xuất máy thu thanh bán dẫn khổng lồ cho RCA trong những năm đầu rất nổi tiếng ở Hàn Quốc như là một ví dụ về tầm quan trọng của việc phát triển thương hiệu riêng. Các doanh nghiệp Hàn Quốc cũng thành lập nhà máy ở nước ngoài đặc biệt sớm, khi so sánh với doanh nghiệp của Nhật Bản hoặc của các nước NICs châu Á khác. Chẳng hạn, trong các ngành công nghiệp như sản xuất băng video và đồ điện tử tiêu dùng, các công ty Hàn Quốc đã có các nhà máy ở nước ngoài. Đáng ngạc nhiên hơn là Hyundai, nhà sản xuất ô tô hàng đầu, đã mở nhà máy lắp ráp ở nước ngoài đầu tiên của mình tại Canada vào năm 1989, chưa tới một thập kỷ sau khi bắt đầu có doanh thu nước ngoài đáng kể.

Tuy nhiên, có lẽ đặc điểm độc đáo nhất của các công ty Hàn Quốc là sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro một cách đáng khâm phục. Các công ty đổ xô vào các ngành công nghiệp và chuẩn bị để thực hiện các khoản đầu tư khổng lồ vào thiết bị và nhà xưởng trước khi có bất kỳ đơn đặt hàng lớn nào. Ví dụ như trong ngành đóng tàu, Hyundai và Daewoo đã xây dựng các xưởng đóng tàu khổng lồ mà không có đơn đặt hàng nào. Trong ngành sản xuất băng video, tất cả 4 doanh nghiệp hàng đầu Hàn Quốc (Sachan, SKC, Lucky-Goldstar và Kolon) đã vừa nhân đôi công suất dù đã đạt được khoảng 25% thị phần thế giới. Đặc tính này chẳng khác gì những cao bồi bắn hạ thời kì đầu miền Tây nước Mỹ.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro này. Một ý quan trọng được tìm thấy trong lịch sử Hàn Quốc. Sự chiếm đóng của người Nhật, chiến tranh Triều Tiên, và sự chia cắt quốc gia đã tạo thành sự giận dữ và tình trạng nghèo túng trong toàn bộ dân chúng Hàn Quốc. Mọi người phải bắt đầu lại từ sự đổ nát và được thúc đẩy bởi ý thức về khủng hoảng, sự oán giận người Nhật Bản kéo dài và cảm giác không còn gì để mất. Tinh thần cạnh tranh có được có thể là căn nguyên lớn nhất cho lợi thế mà các công ty Hàn Quốc sở hữu. Nó đã dẫn đến không chỉ sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro của các công ty hiện có mà còn cả sự thành lập doanh nghiệp mới sôi

nổi. Điều này cũng đã dẫn đến việc nhiều doanh nghiệp phá sản và tái tổ chức [61].

Các công ty Hàn Quốc được quản lý thiên về tăng trưởng hơn là về lợi nhuận. Quy mô công ty là yếu tố quan trọng quyết định sự công nhận của xã hội và là động lực thúc đẩy các doanh nhân. Tâm lý thiên về tăng trưởng khiến cho sự gia nhập ngành mới nghiêng về các ngành công nghiệp sản phẩm cuối cùng lớn như TV, tàu thuyền, ô tô và chip nhớ. Có rất ít sự cạnh tranh trong các hoạt động kinh doanh chuyên môn hóa rất đặc trưng ở Thụy Sĩ, Ý hoặc thậm chí cả Đức. Sự khao khát về doanh số dẫn đến sự sẵn sàng định giá bán rất cạnh tranh, và dòng tiền mặt tài trợ cho tăng trưởng quan trọng hơn nhiều so với lợi nhuận.

Quyền sở hữu hầu hết các công ty chủ yếu nằm trong tay tư nhân, mặc dù nhiều doanh nhân hàng đầu đã hiến tặng lượng cổ phần lớn cho các các quỹ để đảm bảo duy trì quyền kiểm soát công ty qua nhiều thế hệ. Chẳng hạn, Hyundai có Quỹ Asan và Daewoo có Quỹ Daewoo. Các công ty chịu rất ít hoặc không chịu áp lực của thị trường tài chính. Sự cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty và sự sẵn sàng mạo hiểm mọi thứ để duy trì cam kết này là rất đặc thù ở Hàn Quốc, với trường hợp ngoại lệ có khả năng tương tự là Ý.

Một đặc tính đặc biệt khác của ngành công nghiệp Hàn Quốc là tầm quan trọng của các tập đoàn lớn, chaebol. Các công ty như Hyundai, Daewoo, Samsung và Lucky-Goldstar, mỗi công ty với doanh thu từ 10 đến 15 tỷ đôla, cùng với các chaebol khác, chiếm một phần lớn trong hàng hóa xuất khẩu và phần lớn trong GNP của Hàn Quốc, khoảng 50% xuất khẩu theo một số ước tính [62]. Riêng bốn chaebol đứng đầu đã chiếm 30% tổng xuất khẩu của Hàn Quốc năm 1987 và 32% năm 1988.

Chaebol được chính phủ tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ rất lớn [63]. Họ có vốn và sức mạnh để đầu tư lớn vào các ngành như đóng tàu và bán dẫn. Mỗi chaebol đều có xu hướng tham gia vào mọi ngành quan trọng của Hàn Quốc, đặc biệt nếu có một chaebol khác thực hiện như vậy. Mỗi chaebol cũng rất tích cực sử dụng lợi nhuận từ một số hoạt động kinh doanh để tài trợ

61. Chính phủ Hàn Quốc sẵn sàng can thiệp để hỗ trợ một số doanh nghiệp thất bại.

62. Seok Ki Kim (1987).

63. Ví dụ, các chaebol nhận được tỉ lệ ưu đãi xuất khẩu, các khoản vay ưu đãi cực lớn và giấy phép đầu tư. Các công ty này cũng được yêu cầu tiếp quản các doanh nghiệp yếu kém hoặc doanh nghiệp nhà nước với những điều khoản ưu đãi.

cho các hoạt động kinh doanh mới và sự tăng trưởng của các hoạt động khác. Động cơ huy động các nguồn lực và chấp nhận rủi ro của Chaebol lớn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp khác ở hầu hết các nước đang phát triển, những nước có thể chỉ có một hoặc hai tập đoàn lớn phải chịu rất ít áp lực cạnh tranh.

Các tập đoàn ở Hàn Quốc đã đa dạng hóa thông qua sử dụng những chiến lược quản lý danh mục đầu tư. Sử dụng vốn, tài năng quản lý và sự ủng hộ của chính phủ, các tập đoàn đã gia nhập vào bất kỳ ngành nào có triển vọng hoặc được chính phủ định hướng, bất chấp mối quan hệ của ngành này tới các ngành còn lại của tập đoàn. Phương pháp này trái ngược hoàn toàn với chiến lược của các doanh nghiệp hàng đầu của hầu hết các quốc gia khác như Đức và Nhật Bản. Nó đã dẫn đến sự hình thành các doanh nghiệp được đa dạng hóa rộng sang các lĩnh vực không có liên quan nhưng vẫn được điều hành với một mức độ quản lý tập trung cao. Một điều rất quan trọng là không nên nhầm lẫn chaebol Hàn Quốc với *keiretsu* Nhật Bản, những nhóm công ty mà các thành viên có mối quan hệ gắn kết không chính thức và quyền sở hữu chéo nhưng lại được quản lý độc lập.

Chiến lược của các tập đoàn lớn cho tới nay rất phù hợp với môi trường của Hàn Quốc. Những nhà quản lý xông xáo, các khoản đầu tư vốn lớn được chính phủ hỗ trợ cùng với lao động giá rẻ là những nguồn lợi thế chủ yếu. Tuy nhiên, tồn tại những câu hỏi thật sự về việc liệu cấu trúc doanh nghiệp này và sự tập trung quyền lực kinh tế với nó sẽ mang lại lợi ích cho lợi thế cạnh tranh quốc gia của Hàn Quốc trong tương lai hay không.

Một nền tảng cốt yếu cuối cùng cho lợi thế cạnh tranh của Hàn Quốc là cạnh tranh gay gắt thậm chí là tàn khốc đặc trưng cho mọi ngành công nghiệp thành công của quốc gia này. Ít nhất bốn hoặc năm công ty cạnh tranh trong mọi ngành quan trọng, thường bao gồm cả công ty con của mỗi chaebol hàng đầu. Một công ty tiên phong tham gia ngành đầu tiên nhưng các công ty khác sẽ nhanh chóng theo sau. Bảng 8-7 minh họa điều này trong một số ngành công nghiệp lớn.

Ngoại lệ đáng chú ý trong hình mẫu với nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước này là trong ngành thép, nơi mà công ty quốc doanh Thép Pohang (POSCO) là nhà sản xuất sắt và thép tích hợp đầy đủ duy nhất thông qua các nỗ lực của vị chủ tịch có sức mạnh chính trị. Nhưng POSCO, mặc dù là một ngoại lệ, lại

chứng tỏ quy luật. Vị chủ tịch đã xác định nhiệm vụ của công ty thật sự vì mục đích quốc gia là cung cấp thép giá rẻ cho ngành công nghiệp Hàn Quốc cũng như đóng góp cho xuất khẩu của nước này. Việc các công ty chấp nhận rủi ro và đầu tư mạnh mẽ, phản ánh ý thức về mục đích và ưu tiên quốc gia, trái ngược hoàn toàn với hành vi của các công ty độc quyền nhà nước ở hầu hết các quốc gia đang phát triển.

Với mục tiêu và quan điểm của các nhà quản lý Hàn Quốc, cũng không ngạc nhiên khi cạnh tranh trong nước lại gay gắt như vậy. Do hầu hết các doanh nghiệp Hàn Quốc cạnh tranh với các chiến lược dựa trên chi phí tương tự nhau, họ đối đầu trực tiếp không chỉ trên thị trường Hàn Quốc mà còn ở nước ngoài. Sự cạnh tranh này tạo ra áp lực liên tục đòi hỏi phải đầu tư, cải thiện năng suất và đưa ra những sản phẩm mới. Sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh Hàn Quốc loại bỏ bất kỳ khuynh hướng các doanh nghiệp cạnh tranh chỉ dựa trên cơ sở chi phí lao động thấp.

Cạnh tranh giữa các công ty Hàn Quốc khốc liệt đến nỗi chính phủ Hàn Quốc đôi khi đã can thiệp để ngăn chặn cạnh tranh "hủy diệt". Ví dụ trong ngành ô tô, một "Biện pháp hợp lý hóa ngành công nghiệp ô tô" năm 1981 được ban hành đối phó với suy thoái kinh tế trên toàn thế giới. Qui định này đã giảm số lượng nhà sản xuất xe khách từ ba xuống còn hai (Hyundai, Daewoo) và buộc Kia tập trung vào sản xuất xe tải. Biện pháp này bị bãi bỏ vào năm 1983, cho phép Kia tham gia sản xuất ô tô khách, nhưng một đạo luật mới vào năm 1986 lại hạn chế cạnh tranh một lần nữa.

Những tình tiết này đe dọa thành công dài hạn của các ngành công nghiệp có liên quan. Ví dụ trong ngành ô tô, sự can thiệp liên tiếp cuối cùng sẽ làm giảm cạnh tranh trong nước và hạn chế đầu tư và nâng cấp. Cạnh tranh gay gắt trong nước và quốc tế giữa các doanh nghiệp Hàn Quốc rất cần thiết cho thành công của Hàn Quốc và là một trong những lý do khiến Hàn Quốc khác biệt với các nước đang phát triển khác [64]. Khuynh hướng can thiệp vào cạnh tranh trong nước là một điều đáng ngại.

64. Những nhà quan sát bên ngoài về Hàn Quốc cũng có xu hướng coi công suất dư thừa bởi các khoản đầu tư có tính cạnh tranh của Hàn Quốc là lãng phí thay vì là động lực nâng cấp các ngành công nghiệp Hàn Quốc.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ Hàn Quốc giữ một vai trò tương đối lớn và khá quan trọng trong nền kinh tế. Chính quyền có được quyền lực cùng tính liên tục đặc biệt ở Hàn Quốc và may mắn có được đồng lòng toàn quốc qua hàng thập kỷ về tầm quan trọng của tăng trưởng kinh tế [65]. Điều này đã tạo ra khả năng duy trì những chương trình trong các lĩnh vực chậm thay đổi như giáo dục mà khó quốc gia nào chúng tôi đã nghiên cứu bì kịp, ngoại trừ Nhật Bản. Một số khía cạnh trong vai trò của chính phủ Hàn Quốc đã hoàn toàn thành công. Đáng kể nhất là một chuỗi các hành động tạo nền tảng cho quá trình nâng cấp. Đầu tư lớn vào giáo dục và cơ sở hạ tầng, các nỗ lực xúc tiến xuất khẩu (thông qua các công cụ như bảo hiểm xuất khẩu, trọng yếu trong ngành giáo dục và cơ sở hạ tầng, các nỗ lực xúc tiến xuất khẩu (thông qua các công cụ như bảo hiểm xuất khẩu, cắt giảm thuế, giúp đỡ tài chính), và đưa thành công trong cạnh tranh quốc tế lên thành ưu tiên quốc gia là những kích thích quan trọng cho ngành công nghiệp Hàn Quốc. Các khoản đầu tư của chính phủ vào nhiều viện nghiên cứu và phát triển liên quan đến công nghiệp, cũng như nỗ lực khuyến khích tổ hợp hóa thông qua việc thành lập các trung tâm công nghiệp trong những lĩnh vực cụ thể, được xây dựng xung quanh các cơ sở đào tạo và nghiên cứu kỹ thuật cũng là những kích thích như vậy. Trung tâm điện tử ở Kumi là một ví dụ điển hình. Trong suốt giai đoạn khi mà các doanh nghiệp Hàn Quốc chỉ có khả năng cạnh tranh trong các phân đoạn và ngành công nghiệp không tinh vi, việc phá giá đồng Won Hàn Quốc tạo thêm sức cạnh tranh về giá trên các thị trường nước ngoài, giúp tạo ra động lực cho tăng trưởng.

Giống như ở Nhật Bản, vài trong số những ảnh hưởng quan trọng nhất của chính phủ Hàn Quốc mang tính tượng trưng và có tính chất thông tin. Các nghiên cứu và kế hoạch thúc đẩy các công ty đối mặt với các khuynh hướng trong cạnh tranh quốc tế. Bắt đầu từ những năm 1960, thành công trong xuất khẩu được công khai tuyên bố là một ưu tiên quốc gia. Nhiều giải thưởng và nghi lễ trọng thể được lập ra để khen thưởng thành công trong thương mại. Tổng thống Hàn Quốc trực tiếp tham gia và thường xuyên viếng thăm các công ty, tham dự các hội nghị xuất khẩu hàng tháng. Thành công trong cạnh tranh quốc

65. Về thảo luận về vấn đề này, xem Mason và các cộng sự (1980).

tế được nâng lên thành một nhiệm vụ ái quốc chứ không chỉ là cách kiếm sống. Ví dụ về một chương trình khuyến khích nâng cấp ngành công nghiệp gần đây là việc định ra trong năm 1986 mười lĩnh vực hàng hóa tiêu dùng mà Hàn Quốc có tiềm năng đạt được chất lượng cao nhất thế giới trong vòng ba năm [66]. Trong khi được lập ra chủ yếu để khuyến khích những nỗ lực của ngành công nghiệp, chương trình này bao gồm một số quỹ cho phát triển công nghệ và xây dựng hình ảnh trên thị trường quốc tế.

Khuynh hướng can thiệp trực tiếp vào các ngành công nghiệp của chính phủ Hàn Quốc đem lại kết quả phức tạp hơn. Vai trò của chính phủ trong việc phân bổ vốn là rất cần thiết khi quốc gia này khan hiếm vốn. Các khoản trợ cấp và cho vay đối với các ngành cụ thể rất phổ biến trong những năm 1960 và 1970. Sự bảo hộ thị trường nội địa khỏi cả hàng hóa nhập khẩu và đầu tư nước ngoài cũng phổ biến. Tuy nhiên, cạnh tranh trong nước khốc liệt đến nỗi bảo hộ đó thường không làm giảm động cơ cạnh tranh. Chính phủ Hàn Quốc cũng tìm cách đảm bảo những điều kiện tốt nhất cho việc cấp phép công nghệ nước ngoài trong các ngành được chọn, làm giảm chi phí tiếp thu công nghệ và tăng tốc quá trình các doanh nghiệp phát triển khả năng kỹ thuật riêng.

Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu của Hàn Quốc thường có khả năng sai chẳng kém khả năng đúng. Sự tập trung lớn vào các ngành hóa chất, chất dẻo và cơ khí tiêu tốn rất nhiều nguồn tài nguyên khan hiếm nhưng lại cho kết quả rất hạn chế. Sự lựa chọn lĩnh vực cho những dự án hợp tác nghiên cứu và phát triển của chính phủ cũng có kết quả hai mặt. Việc xác định mục tiêu của chính phủ bóp méo kỳ vọng, các động cơ cá nhân và có thể làm lu mờ những lĩnh vực có triển vọng thật sự cho lợi thế cạnh tranh. Việc xác định mục tiêu tập trung quá lớn vào tương đối ít ngành sản xuất sản phẩm cuối cùng đã dẫn đến một nền kinh tế hẹp với những tổ hợp rất nông. Việc trông cậy quá lớn vào các chaebol đa dạng hóa trên diện rộng làm động cơ phát triển kinh tế chủ yếu chỉ làm tồi tệ thêm những vấn đề này.

Tuy nhiên, một trong những thế mạnh lớn trong lịch sử chính sách của chính phủ Hàn Quốc là khả năng điều chỉnh và

66. Mười sản phẩm là đàn piano, giày thể thao, lò vi sóng, khung kính mắt, dây câu, hàng hóa du lịch, đồ chơi, đồ sứ, tivi màu và đầu máy video.

Bảng 8-7. Số lượng ước đoán các đối thủ cạnh tranh Hàn Quốc trong một số ngành

Ô tô [1]	3	Tivi	
Tụ điện	45	Đen trắng	14
Ống tia catốt	3	Màu	12
Xi măng	9	Sợi tổng hợp	13
Máy tính	31	Bông cuộn	23
Xây dựng [2]	480	Vải len cuộn	26
Giày dép [3]	221	Len cuộn	55
Máy thu thanh và cassette trên xe ô tô	18	Vải thường	2.046
Đàn piano	3	Quần áo	3.270
Bảng mạch in sẵn [4]	200	Nhuộm và hồ vải	144
Bán dẫn [5]	21	Lốp	5
Đóng tàu [6]	250	Hàng hóa du lịch	328
Thép [7]	13	Băng video cassette	4
		Tóc giả	25

1. Ba doanh nghiệp Hàn Quốc (Hyundai, Daewoo và Kia) sản xuất ô tô chở khách. Một doanh nghiệp, Daewoo Motor Co., liên doanh 50:50 với General Motor. Daewoo nắm giữ phần lớn quyền quản lý.
2. Con số các doanh nghiệp được cấp phép với tư cách là các nhà thầu chung.
3. 26 doanh nghiệp với hơn 5 dòng sản phẩm chiếm 51.5% tổng số.
4. 7 doanh nghiệp chiếm khoảng 70% thị phần.
5. 13 doanh nghiệp nội địa và 8 doanh nghiệp liên doanh. Cũng có 8 chi nhánh nước ngoài sở hữu phần lớn quyền quản lý.
6. 4 doanh nghiệp (Hyundai, Daewoo, Samsung và KSEC) chiếm 90% tổng khả năng sản xuất quốc gia.
7. POSCO là doanh nghiệp sản xuất sắt và thép hợp nhất duy nhất tại Hàn Quốc.

NGUỒN: Các cuộc phỏng vấn thực địa; Ngân hàng phát triển Hàn Quốc, Ngành công nghiệp ở Hàn Quốc, 1988; Hiệp hội các ngành dệt, *Các ngành dệt ở Hàn Quốc*, 1988; Ngân hàng Hàn Quốc, *Niên giám số liệu thống kê kinh tế*, 1988; ước tính của các nhà nghiên cứu.

vận động của nó. Nhiều can thiệp trực tiếp vào các ngành công nghiệp cụ thể đang trong quá trình bị loại bỏ. Bảo hộ đang giảm xuống. Hỗ trợ cho chaebol lớn đã được giảm dần về quy mô. Chính phủ đang đóng một vai trò khác và giảm dần. Tuy nhiên, tình trạng quan liêu trì trệ vẫn tồn tại. Xu hướng can thiệp, sự tiếp diễn của các hình thức can thiệp cũ và xâm phạm vào cạnh tranh đều là những nguy cơ đối với sự phát triển xa hơn của Hàn Quốc.

VAI TRÒ CỦA SỰ NGẪU NHIÊN

Hình mẫu lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp Hàn Quốc chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các cơ hội. Chiến tranh Triều Tiên đã chia cắt quốc gia này làm hai phần. Nguồn tài nguyên thiên nhiên, tiềm năng năng lượng thủy điện của miền Bắc bị mất cho miền Nam, triệt tiêu bất cứ hy vọng nào vào việc xây dựng một nền kinh tế quốc gia chỉ dựa vào tài nguyên trù phú. Chiến tranh cũng tạo ra cho quốc gia này những lợi thế đặc biệt riêng. Sau chiến tranh Triều Tiên, viện trợ của Mỹ đóng vai trò quan trọng để khởi động nền kinh tế. Chiến tranh Việt Nam là một tác nhân kích thích quan trọng cho các ngành công nghiệp Hàn Quốc lúc ban đầu, như ngành xây dựng quốc tế và xi măng. Sau đó, sự bùng nổ vận tải biển theo sau sự lệ thuộc ngày càng tăng của thế giới vào dầu mỏ từ Trung Đông, đã mở ra cơ hội ban đầu cho ngành đóng tàu Hàn Quốc, khi các xưởng đóng tàu của Nhật Bản bị ngập trong những đơn đặt hàng và bắt buộc phải kéo dài thời gian giao hàng. Sự bùng nổ xây dựng Trung Đông theo sau sự tăng giá của OPEC đã tiếp sức cho sự tăng trưởng của ngành xây dựng Hàn Quốc.

Cuộc khủng hoảng dầu mỏ đầu tiên là bước ngoặt đối với nền kinh tế Hàn Quốc. Trong năm 1947, khi nền kinh tế thế giới suy thoái, chính phủ Hàn Quốc đã chịu áp lực chính trị phải thúc đẩy và hỗ trợ các khoản đầu tư lớn liên tục của ngành công nghiệp Hàn Quốc trong khi các nước khác lại cắt giảm. Các doanh nghiệp Hàn Quốc có khả năng tiếp thu công nghệ với những mức giá rẻ và có khả năng ngay lập tức phục vụ sự hồi phục nền kinh tế thế giới trong năm 1975 và 1976. Xuất khẩu đã bùng nổ mãnh liệt.

Tuy nhiên, có lẽ sự kiện quan trọng nhất định hình nền kinh tế Hàn Quốc là những thay đổi ảnh hưởng tới Nhật Bản. Xung đột thương mại và kéo theo đó là những ràng buộc nhập khẩu (ví dụ, các thỏa thuận hạn chế xuất khẩu) mở ra các cơ hội cho Hàn Quốc thâm nhập một số ngành công nghiệp mà Nhật Bản thống trị, bao gồm điện tử tiêu dùng, ô tô và gần đây là bán dẫn. Các doanh nghiệp Hàn Quốc đã hưởng lợi từ những hạn chế với Nhật Bản này và từ việc chuyển lên các phân đoạn cao hơn của các doanh nghiệp Nhật Bản. Gần đây, sự tăng giá nhanh đồng yên đã giúp các công ty Hàn Quốc có lợi thế giá cả so với những đối thủ cạnh tranh Nhật Bản.

Những sự thay đổi ảnh hưởng đến Nhật Bản này đã tác động tới những ngành mà các doanh nghiệp Hàn Quốc tham gia. Có lẽ cũng quan trọng không kém mặc dù khó nhận biết hơn là ý thức cạnh tranh mạnh mẽ với Nhật Bản, sinh ra từ lịch sử và khoảng cách gần gũi. Khi nói chuyện với các nhà quản trị Hàn Quốc, chủ đề Nhật Bản rất được quan tâm. Các ngành mà Nhật Bản thành công luôn được xem như là các mục tiêu chủ đạo để gia nhập.

Người Hàn Quốc hy vọng rằng Olympics Seoul 1988 sẽ chứng tỏ là nhân tố kích thích từ bên ngoài tiếp theo cho nền kinh tế Hàn Quốc. Giống trường hợp của Nhật Bản vào những năm 1960, kỳ Olympics này được xem như là một phương tiện để nâng cao hình ảnh của Hàn Quốc và là một chất xúc tác để quốc tế hóa hơn nữa ngành công nghiệp Hàn Quốc. Chỉ có thời gian mới trả lời được liệu tác động kỳ vọng có thể đạt được hay không.

VIỄN CẢNH CỦA HÀN QUỐC

Hàn Quốc cung cấp ví dụ nổi bật về một nền kinh tế đang nâng cấp nhanh chóng. Lợi thế cạnh tranh của quốc gia này cho tới nay dựa phần lớn vào các điều kiện yếu tố sản xuất cơ bản (chủ yếu là nguồn nhân lực), các công ty định hướng vào đầu tư, các mục tiêu quản lý và cạnh tranh gay gắt trong nước. Tính đặc thù quốc gia của Hàn Quốc là ở chỗ nguồn nhân lực được cải thiện nhanh chóng, sự hiện diện của các chaebol lớn, tính sẵn sàng chấp nhận rủi ro và cường độ cạnh tranh mãnh liệt. Sự kết hợp nguồn lao động lành nghề và năng suất cao với việc đầu tư mạnh mẽ tiếp nhận công nghệ và xây dựng các cơ sở sản xuất hiện đại quy mô lớn đã tạo ra những vị thế dựa trên chi phí thấp trong nhiều ngành và phân đoạn công nghiệp khác nhau. Tỷ lệ đầu tư tài sản ròng tính theo phần trăm GDP của Hàn Quốc lớn nhất trong số tất cả các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu kể từ giữa những năm 1970 (Bảng 7-1).

Các ngành công nghiệp cụ thể mà Hàn Quốc đã thành công phản ánh các điều kiện trong nước và sự ganh đua với Nhật Bản. Nhưng chúng hầu hết là những ngành hoặc các phân đoạn được đặc trưng với các sản phẩm tiêu chuẩn hóa, sản xuất đại trà, đòi hỏi phải tiếp xúc với khách hàng hoặc dịch vụ sau bán tương đối ít, sự sẵn có của công nghệ sản phẩm và qui trình sản xuất trên thị trường quốc tế từ các nhà cung cấp máy móc độc lập hoặc các đối thủ phương Tây đang suy yếu sẵn lòng cấp phép công nghệ

của họ. Các ngành công nghiệp thành công của Hàn Quốc hầu hết sản xuất các sản phẩm cuối cùng làm chủ yếu từ các linh kiện nhập khẩu và sử dụng máy móc nhập khẩu.

Hình mẫu này được phản ánh trong Hình 8-11, tóm lược những ngành mà các doanh nghiệp Hàn Quốc giành thêm hoặc giảm đi 15% hoặc hơn thị phần xuất khẩu thế giới giữa năm 1978 và 1985. Sự nâng cấp nhanh chóng của Hàn Quốc được chứng minh bởi con số các ngành tăng thị phần xuất khẩu lớn hơn nhiều các ngành mất đi, và đặc biệt là bởi bản chất của các ngành công nghiệp có liên quan. Nhiều ngành mất thị phần là các ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất hoặc tài nguyên (sản phẩm từ cá, thuốc lá, phân bón, đá, xi măng, sản phẩm từ gỗ, dệt và quần áo). Thị phần tăng lên mạnh mẽ trong các lĩnh vực công nghiệp và bổ trợ dọc theo phần giữa biểu đồ tổ hợp, một dấu hiệu cho thấy tính tinh vi của nền kinh tế đang gia tăng. Tuy nhiên, Hàn Quốc vẫn chỉ có một số ít vị trí có sức cạnh tranh trong ngành máy móc (bảy), trong các đầu vào đặc biệt, số ngành tăng và giảm thị phần trong những loại ngành này tương tự nhau cho thấy rõ rằng Hàn Quốc vẫn chưa là một quốc gia phát triển đầy đủ.

Khả năng duy trì và mở rộng lợi thế cạnh tranh quốc gia của Hàn Quốc vẫn còn nhiều nghi vấn. Điều này phụ thuộc phần lớn vào việc liệu hai nhân tố quyết định còn lại trong "hình thoi", các điều kiện cầu và các ngành có liên quan và hỗ trợ, có thể phát huy hay không. Điều này cũng phụ thuộc vào khả năng duy trì cạnh tranh gay gắt trong nước của Hàn Quốc. Định hướng chiến lược của các công ty Hàn Quốc, mức độ khó tính của cầu trong nước và hình mẫu tổ hợp trong nền kinh tế khác biệt đáng kể so với trường hợp của Nhật Bản. Kinh nghiệm của Nhật Bản cho thấy không có gì đảm bảo rằng nền kinh tế Hàn Quốc có thể tiếp tục nâng cấp, mở rộng và tăng cường chiều sâu.

Hình 8-11: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Hàn Quốc tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15 phần trăm trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	27	24	6	3	2	6	7	6	1	3	1	3	40	33	16
Máy móc	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng số	**33**	**24**	**6**	3	**2**	**6**	**7**	**6**	**1**	**3**	**1**	**3**	**46**	**33**	**16**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3	3	1	8	5	2	8	8	1	3	0	1	3	2	0	0	0	0	25	18	5
Máy móc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0	0	0	5	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	2
Tổng số	**3**	**3**	**1**	**13**	**9**	**4**	**8**	**8**	**1**	**3**	**0**	**1**	**3**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**30**	**22**	**7**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	11	4	7	48	27	19	10	7	4	0	0	1	8	7	4	15	12	4	92	57	39
Máy móc	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	4	2	4	7	5	3	0	0	0	0	0	0	3	1	3	1	1	0	15	9	10
Tổng số	**16**	**7**	**11**	**55**	**32**	**23**	**10**	**7**	**4**	**0**	**0**	**1**	**11**	**8**	**7**	**16**	**13**	**4**	**108**	**67**	**50**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

9

SỰ CHUYỂN DỊCH LỢI THẾ QUỐC GIA

Chính những động lực giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh của Nhật, Ý và Hàn Quốc lại tạo ra sức ép lên lợi thế cạnh tranh quốc gia của các nước khác trong hai thập kỷ 1970, 1980. Anh là nước bị ảnh hưởng. Sự xói mòn lợi thế cạnh tranh đã bắt đầu từ nhiều năm trước, tiếp tục lan rộng trong các ngành công nghiệp nước này. Kết quả là mức sống của Anh bị tụt hậu tương đối so với các quốc gia phát triển khác.

Nước Mỹ cũng phải đối mặt với những thử thách kinh tế đầu tiên trong vòng nhiều thập kỷ vào cuối những năm 1970. Lợi thế cạnh tranh quốc gia của Mỹ trong nhiều ngành công nghiệp bắt đầu bị xói mòn. Trong khi điều này một phần là kết quả không thể tránh được khi các nước khác đuổi kịp Mỹ sau những hoàn cảnh đặc biệt do chiến tranh thế giới thứ 2 tạo ra, các vấn đề mà nước Mỹ phải trải qua còn lớn hơn thế. Có rất ít những ngành công nghiệp tiên tiến mà Mỹ tăng lợi thế cạnh tranh đáng kể trong một thập kỷ vừa qua trong khi những ngành bị giảm lợi thế lại phổ biến. Nhìn chung, tỷ lệ đầu tư thuần trong ngành công nghiệp, tốc độ tăng trưởng năng suất và tốc độ tăng trưởng thu nhập đầu người của Mỹ vào loại thấp nhất trong tất cả các nước chúng tôi đã nghiên cứu. Nước Mỹ đã trở thành môi trường kém thuận lợi cho lợi thế cạnh tranh trên nhiều mặt quan trọng.

Cả Anh và Mỹ đều có những đặc điểm mâu thuẫn. Hai quốc gia đều sở hữu một số ngành có sức cạnh tranh nhất. Tuy nhiên, chúng được đặt bên nhiều ngành có lợi thế cạnh tranh đang suy giảm trong giai đoạn sau chiến tranh. Cả Anh và Mỹ đều cung cấp môi trường hấp dẫn để khám phá sâu hơn những sắc thái của lợi thế cạnh tranh quốc gia, giành được và đặc biệt là đánh mất chúng như thế nào.

Sau khi thảo luận về nước Anh và xem xét lại trường hợp của Mỹ để tìm hiểu kinh nghiệm trong những thập kỷ gần đây, tôi sẽ tổng kết chương này bằng cách trình bày những số liệu so sánh tất cả các quốc gia. Kinh nghiệm từ nhóm tám quốc gia sẽ đem lại cho chúng ta nền tảng thực tiễn để mở rộng hơn lý thuyết của tôi.

SỰ XUỐNG DỐC CỦA NƯỚC ANH

Nước Anh đã đánh mất lợi thế cạnh tranh trong công nghiệp từ trước chiến tranh thế giới lần thứ hai. Từ vị trí thống trị ngành công nghiệp trong thế kỉ 19, nước Anh bắt đầu tuột dốc và chỉ mới có dấu hiệu dừng lại gần đây. Nước Anh đã phải đối mặt với tỷ lệ thất nghiệp cao và những sức ép lên điều kiện sống trong thời kì hậu chiến. Như Bảng 7-1 mô tả, tăng trưởng năng suất và thu nhập bình quân đầu người của Anh, cùng với Mỹ, ở trong số thấp nhất trong những nước mà chúng tôi đã nghiên cứu. Tuy nhiên, không giống như Mỹ, nước Anh không có được vị trí vượt xa các quốc gia khác. Hầu hết các nước tiên tiến đã lần lượt chiếm vị trí hoặc vượt qua Anh.

Tuy nhiên, nước Anh sở hữu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong nhiều ngành công nghiệp và số lượng của cải tích lũy lớn. Sự đối lập giữa sự giàu có và thành công bền vững trong một bộ phận của kinh tế Anh và sự xói mòn vị thế trong nhiều ngành công nghiệp chế tạo chủ chốt thật đáng ngạc nhiên.

Câu chuyện về sự xuống dốc của nước Anh đã được kể rất nhiều lần[1]. Nhiều chuyện bao hàm những kiến thức quan trọng và bản thân tôi đồng tình với nhiều ý tưởng trong đó. Có lẽ điều còn thiếu là cách nhìn những vấn đề rời rạc này từ một bối cảnh rộng hơn và thống nhất hơn. Một vấn đề cũng quan trọng là phải nhìn nhận nước Anh như một sự hòa trộn của thành công

1. Ví dụ, xem Barnett (1987) và Lazonick và Elbaum (1096).

và thất bại, một điểm dễ bị bỏ qua khi chỉ tập trung vào những lĩnh vực có vấn đề. Quan sát nước Anh qua lăng kính lý thuyết của tôi, sự hòa trộn này vừa giải thích vừa gợi ý một cách nhìn khác về sức cạnh tranh của Anh so với những quan điểm vẫn được sử dụng.

Cũng cần phải chú ý rằng nước Anh là một quốc gia đang ở trong thời kỳ thay đổi đáng kể. Trong chương này, tôi sẽ tập trung giải thích hình mẫu thành công và thất bại của nền công nghiệp Anh trong suốt thời kì hậu chiến cũng như lý do tại sao quá trình nâng cấp nền công nghiệp nước này lại bị chững lại. Tôi sẽ kết thúc bằng việc chỉ ra một số thay đổi quan trọng gần đây và sẽ trở lại đánh giá chúng trong Chương 13.

HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA NƯỚC ANH

Bảng 9-1 trình bày 50 ngành công nghiệp dẫn đầu nước Anh trong năm 1985 về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới. Trong khi danh sách này không đại diện đầy đủ cho vị trí quốc tế của nền kinh tế Anh vì thiếu những thành công của quốc gia này trong ngành dịch vụ và các ngành công nghiệp có tỷ lệ đầu tư nước ngoài cao, nó cũng có mức độ khái quát nhất định. Nhiều ngành có vị thế lớn mạnh của Anh thuộc về các loại hàng hóa tiêu dùng. Sức mạnh của nước Anh cũng đáng kể trong thương mại, thể hiện qua sự có mặt của kim cương và platinum. Bên cạnh những thành công này là rải rác ngành công nghiệp khác trải rộng toàn bộ nền kinh tế, bao gồm hóa chất, động cơ và may mặc. Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu chiếm 17,9% tổng xuất khẩu của Anh (sau khi loại bỏ hàng hóa được trao đổi thương mại là 17%), rất thấp so với các nước mà chúng tôi đã nghiên cứu. Điều này phản ánh bề rộng của nền kinh tế nước Anh, vị thế tương đối chuyên môn hóa mà các công ty của nước này đang chiếm giữ và tầm quan trọng của xuất khẩu dầu mỏ, khí đốt, nhiên liệu, xăng máy bay và xăng xe gắn máy (chiếm 19,25% tổng xuất khẩu của nước Anh năm 1985), những ngành mà thị phần của Anh đủ để đưa vào bảng xếp hạng 50 ngành công nghiệp hàng đầu [2].

2. Bảng B-9 trình bày 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Anh về giá trị xuất khẩu. Bên cạnh các ngành công nghiệp có liên quan tới dầu mỏ, trong danh sách này cũng có một số vị trí của nước Anh trong các ngành công nghiệp lớn như xe ôtô, thiết bị máy tính trong đó đầu tư trực tiếp từ nước ngoài rất đáng kể. Trong số năm mươi ngành công nghiệp này, năm ngành có tỷ lệ xuất khẩu dưới tỷ lệ trung bình quốc gia và tất cả đều có cán cân thương mại âm. Nghiên cứu thực địa cho thấy công ty con của các công ty nước ngoài chiếm một phần đáng kể trong xuất khẩu của nước Anh.

Bảng 9-1: 50 ngành công nghiệp hàng đầu của nước Anh về thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Anh
Rượu Wishky	77.7	1,294,923	9,993	1.28
Máy bay 2.000-15.000kg	56.5	615,942	67,163	0.61
Động cơ máy bay phản lực	44.5	922,434	550,747	0.91
Kim loại vụn nấu chảy hoặc dạng thỏi	44.0	29.757		0.03
Đồ cổ chạm khắc	39.8	479,984	293,430	0.47
Kim cương thô, được chế tác thô	37.1	1,471,103	1,209,695	1.45
Màu vẽ	31.3	513,459	480,170	0.51
Áo len đan bằng sợi len tốt	28.4	130,385	23,598	0.13
Thỏi, thanh thép có tỷ lệ carbon cao	27.0	174,727	27,599	0.17
Phim chiếu bóng	24.9	49,973	19,149	0.05
Hợp kim platimun chưa chế tác	23.5	273,581	62,350	0.72
Máy sao chép	22.6	159,698	74,961	0.16
Hợp chất amin	22.2	280,104	119,207	0.28
Kính dùng phía trong phích nước	21.6	4,477	131	0.000
Đồ gốm thô trong gia đình	21.2	123,709	18,703	0.12
Sợi tái sinh để xe chỉ	21.2	99,814	34,242	0.10
Hợp chất amit	20.6	249,366	110,023	0.25
Động vật chưa giết mổ	19.4	285,065	137,919	0.28
Linh kiện máy bay	19.1	1,912,422	858,464	1.89
Sách in	18.5	609,928	338,993	0.60
Rượu mạnh và nước uống có cồn được chưng cất	18.5	182,208	92,707	0.18
Phụ gia giảm tiếng ồn động cơ xe máy	18.5	369.613	54,342	.36
Xà phòng, dầu bóng và kem	18.4	119,500	34,762	0.12
Cuộn phim máy ảnh	18.1	318,230	276,774	0.31
Đồ dùng bằng kim loại quý	17.9	55,095	15,906	0.05
Hợp kim niken đã chế tạo	17.8	102,488	61,390	0.10
Axit ghép và chất chiết xuất	17.4	331,110	60,641	0.33
Động cơ máy bay, xe máy và linh kiện	17.1	1,010,906	730,433	1.00
Thuốc lá	16.7	541,417	98,558	0.53
Máy kéo có bánh xe	16.6	573,576	190,964	0.57
Than xỉ, rượu mật ong	16.6	5,538	4,024	0.01
Sợi len mượt	16.5	109,924	31,208	0.11

Bảng 9-1: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỷ lệ trong tổng xuất khẩu của Anh
Lúa mạch không xay	16.4	414,202	32,828	0.41
Áo khoác ngoài dệt bằng len	16.4	247,858	88,949	0.24
Máy xếp chữ, máy đóng gáy sách và các bộ phận thay thế	16.1	328,878	273,553	0.32
Thuốc trừ sâu	16.1	208,179	26,257	0.21
Sách thiếu nhi, bản đồ và quả địa cầu	15.9	20,862	16,209	0.02
Thuốc kháng sinh có chứa dược phẩm	15.9	213,860	46,236	0.21
Polyme acrylic	15.4	206,248	73,393	0.14
Thuốc diệt cỏ	15.4	144,736	91,662	0.20
Đồ dùng gia đình bằng gốm, sứ	15.3	109,214	27,658	0.11
Thiết bị xử lý trung tâm kỹ thuật số	15.2	775,895	1,016,452	0.77
Than cốc	15.2	170,058	40,441	0.17
Hợp kim platinum chưa gia công	15.1	142,275	28,178	0.14
Các loại len, lông động vật	15.1	130,886	178,960	0.13
Các loại kẹo không phải sôcôla	15.1	131,629	56,210	0.13
Các nhân tố phóng xạ	15.1	471,301	426,915	0.47
Các loại phế liệu sắt, thép khác	14.5	411,429	12,738	0.41
Axit đơn và các chất chiết xuất	14.5	328,590	226,470	0.32
Danh thiếp và các sản phẩm in khác	14.5	251,861	138,210	0.25
TỔNG				**17.88**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Mô tả sơ lược về lợi thế cạnh tranh quốc gia của Anh được phản ánh rõ hơn trong Hình 9-1 và số liệu tóm tắt trong Hình 9-1 và B-8. Lợi thế cạnh tranh lớn nhất của nước Anh tập trung trong các ngành hàng hóa tiêu dùng đóng gói, bao gồm đồ uống có cồn, thực phẩm như các sản phẩm bánh kẹo và bánh quy, sản phẩm cá nhân như thuốc lá, mỹ phẩm, nước hoa và những đồ dùng gia đình như bàn chải đánh răng, xà phòng và đồ tẩy rửa. Một tổ hợp có liên quan tới hàng hóa tiêu dùng khác là trong lĩnh vực đồ trang trí gia đình bao gồm đồ sứ, đồ dùng gia đình bằng gốm sứ và thảm trong nhà. Liên quan tới thế mạnh trong lĩnh vực hàng tiêu dùng là vị ví vững chắc trong nhiều lĩnh vực bán lẻ hàng tiêu dùng. Một tổ hợp quan trọng khác là

Hình 9-1: Các tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Anh, 1985

Hàng hóa thiết yếu	NGUYÊN LIỆU/KIM LOẠI		SẢN PHẨM RỪNG	DẦU LỬA/HÓA CHẤT
	SẮT/THÉP	KIM LOẠI MÀU		NGUYÊN LIỆU THÔ
	Thỏi, thanh thép có tỷ lệ carbon cao[a]	***Các loại khoáng sản thô khác***[a,c]		Than cốc[c]
	Bột sắt, thép[a,b]	Ôxít chì, sắt, kẽm		***Dầu thô***[a,c]
	Thanh thép hàm lượng carbon cao[a]	***Hợp kim đồng đỏ chưa gia công***		***Dầu cho máy bay và xe môtô***[c]
	Tấm kim loại hàm lượng carbon cao[a,c]	***Hợp kim nicken đã gia công***		Dầu ga
	Các dạng kim loại hình chữ U, I, H[c]	KIM LOẠI CHẾ TẠO		Khí prôban và butan hóa lỏng[c]
	Thép cuốn nóng các loại	Thanh, dây đồng đỏ...		***Than cốc dầu hỏa***
	Miếng thép mỏng không gỉ[c]	Lá, bột đồng đỏ[a]		Dầu nhớt, than cốc hắc ín[a]
	Khuôn đúc bằng đồng, thép chưa chế tạo	Kết cấu nhôm, bộ phận		HÓA CHẤT HỮU CƠ
	Miếng, thanh kim loại tráng thiếc	Thùng chứa bằng nhôm[a,c]		Hiđrô-carbon mạch vòng
	SẮT, THÉP ĐÃ CHẾ TẠO	Các loại kim loại khoáng sản dùng cho chế tạo khác[a]		Chiết xuất halogen của hidrô- carbon
	Đồ đạc cố định bằng sắt thép	KIM LOẠI VỤN		Chiết xuất rượu
	Kết cấu bằng sắt thép, các bộ phận	***Các loại sắt, thép vụn***[a]		**Axít đơn và chiết xuất**
	Dây dẫn bằng thép có hàm lượng carbon cao[a,c]	**Kim loại vụn nấu chảy hoặc dạng thỏi**[c]		**Axít ghép và chiết xuất**
	Ống bằng sắt[a]	Vụn, phế liệu đồng		Ôxít axít, chiết xuất
	Dây xích bằng sắt thép và các bộ phận	Các loại vụn kim loại màu khác[a,c]		***Hợp chất amin***
	Thùng chứa bằng thép...			
	Đường ray tàu điện bằng sắt, thép			
Máy móc	Các loại máy làm việc với khoáng sản khác[a]		Máy móc và các bộ phận chế tạo bột giấy[a]	Bơm li tâm
	Máy ép khoáng sản			Máy quay vòng và các loại máy bơm chất lỏng khác, thiết bị[a]
	Thiết bị nghiền quay vòng			Máy bơm cho khí ga.
	Lò luyện công nghiệp bằng điện			Máy lọc khí ga và chất lỏng
Đầu vào chuyên ngành	***Những yếu tố phóng xạ...***			
	Các nguyên liệu phóng xạ và nguyên liệu có liên quan khác[a]			
Các dịch vụ				***Trạm dịch vụ***[a]

Hàng hóa thiết yếu	**CHẤT BÁN DẪN/MÁY TÍNH**	
	Hợp chất Oxit amin ***Hợp chất Amid*** ***Các hợp chất nitơ khác ¹*** Các hợp chất khác vòng Các sản phẩm hóa học khác ¹	***Thiết bị xử lý trung tâm bằng kỹ thuật số °*** ***Bộ phận máy văn phòng, ADP, các thiết bị phụ trợ***
	HÓA CHẤT VÔ CƠ Hiđrôxít natri, dạng lỏng Hợp kim của axít vô cơ Các hóa chất vô cơ khác...¹ Phốtphít, photpho	
	CHẤT DẺO Polyamid Acrylic Polymer... Chất liệu nhựa	
Máy móc	***Máy bơm, máy ép*** ***Máy phát điện, máy li tâm, các bộ phận...¹***	Phần mềm khách hàng *** Thông tin ***
Đầu vào chuyên ngành		
Các dịch vụ		

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 5.8%, < 11.6%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 11.6%, < 23.2%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 23.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 9-1: Các tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Anh, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGÀNH		GIAO THÔNG VẬN TẢI
	HÀNG HÓA TRAO ĐỔI	THIẾT BỊ	THIẾT BỊ VẬN TẢI
	Thiếc, hợp kim chế tác ***Platin, hợp kim được chế tạo một phần*** **Thiếc, hợp kim chưa chế tạo** Platin, hợp kim chưa chế tạo ***Kim cương thô, đã được gọt tia, chế tác đơn giản*** Bạch kim, hợp kim chưa chế tác Đá quý và loại vừa	Thiết bị quang học Máy đo và đếm Máy trắc địa Thiết bị kiểm soát khí ga và chất lỏng ***Thiết bị kiểm soát và đo đạc*** Các sản phẩm bằng kính	Các hộp vận chuyển bằng thép Cần trục trên tàu ĐỘNG CƠ ***Động cơ piston*** **Động cơ phản lực cho máy bay phản lực** Động cơ piston chìm dưới nước hơn là trên boong tàu
Máy móc	Máy móc cho các ngành công nghiệp chuyên dụng Công cụ bằng tay không sử dụng điện Máy phun, xịt	Lưỡi dao, đầu mũi... cho các công cụ Vòi nước, van nước Những bộ phận máy móc không sử dụng điện Bộ phận quạt, máy quạt gió...	Máy khoan kim loại Máy công cụ làm việc với kim loại
Đầu vào chuyên ngành	***Thủy tinh*** Mảnh kim loại được phân cực		Dụng cụ rada Các vật dụng bằng cao su Cao su tổng hợp Các nguyên liệu khác dùng cho cao su DẦU BÔI TRƠN Dầu bôi trơn (hàm lượng xăng cao)... Các sản phẩm bôi trơn khác
Các dịch vụ	***Lưu trữ đặc biệt*** ***Quảng cáo*** Xây dựng, kiến trúc Xây dựng Hợp đồng nghiên cứu Cung cấp dịch vụ giặt công nghiệp/quần áo ***Quan hệ công chúng*** Dịch vụ vệ sĩ Dịch vụ bảo dưỡng nhà ở	***Thương mại*** ***Tái bảo hiểm*** Kế toán Tư vấn quản lý Ngân hàng thương mại Ngân hàng đầu tư/buôn bán ***Quản lý tiền tệ*** Cho vay Pháp luật	Nhà ga sân bay Máy bay

Hàng hóa thiết yếu		**SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI ĐIỆN**		**VĂN PHÒNG**
	PHƯƠNG TIỆN GIAO THÔNG Xe mô tô đặc biệt ***Xe nâng...*** ***Máy kéo có bánh xe*** Xe đạp, xe lăn[#] Máy kéo, tàu lớn chuyên dụng[#] Các thiết bị xây dựng dân dụng khác...[#] Máy xúc tự nâng, máy xúc **Máy bay 2-15 tấn** *	SẢN XUẤT ĐIỆN ***Nồi hơi nước...*** ° Nhà máy và các thiết bị tạo hơi nước Động cơ hơi nước, tuốc-bin Máy phát điện, máy biến điện hồi chuyển và các bộ phận [#] ***Máy phát điện xoay chiều*** ***Bộ thiết bị sản xuất điện với động cơ piston*** Động cơ dùng nước và gió °	PHÂN PHỐI ĐIỆN Thiết bị truyền dẫn điện dùng chất dung môi lỏng Dây và cáp cách điện ***Các máy móc liên quan khác*** [#]° Các loại pin cơ bản	***Các thiết bị cung cấp cho văn phòng***[#] ***Máy sao chép***[†] ***Sách in*** ***Danh thiếp và những loại giấy tờ in khác***[#]
Máy móc				***Các loại máy in và đóng gáy sách khác, các bộ phận***[#]
Đầu vào chuyên ngành	***Nhiên liệu ngăn cản tiếng ồn xe máy*** Nhà máy sản xuất amiăng, nguyên liệu chống ma-xát CÁC BỘ PHẬN Các bộ phận động cơ piston ***Các bộ phận máy xúc*** [†] Các bộ phận thiết bị nâng, đỡ, nhấc hàng hóa[†] Khung gầm phương tiện môtô Khung và bộ phận xe môtô, phụ kiện[#] ***Bộ phận máy bay*** ***Động cơ và máy cho máy bay phản lực, bộ phận*** Bộ phận của phương tiện xe lửa Ống bằng cao su lưu hóa không cứng Bánh xe mới cho ôtô Bánh xe mới cho xe buýt hoặc xe tải			***Các loại sách báo màu khác, mực in***[#]
Các dịch vụ				

Hình 9-1: Các tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Anh, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	VIỄN THÔNG	QUỐC PHÒNG
	TV, radio	Chất nổ, pyrotechnics Vũ khí, đạn dược
Máy móc		
Đầu vào chuyên ngành		
Các dịch vụ		

Chỉ dẫn:
Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 5.8%, < 11.6%
Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 11.6%, < 23.2%
Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 23.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978
\# Phần còn lại theo tính toán
\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn
* Được thêm vào nhờ FDI
* * Được nâng cấp nhờ FDI
* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hàng hóa thiết yếu	**THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG**		**ĐỒ DÙNG GIA ĐÌNH**
	THỰC PHẨM CƠ BẢN ***Động vật chưa giết mổ**** Thịt bò còn xương ***Thịt cừu tươi, đông lạnh*** Thịt cá tươi và đông lạnh, phi lê ***Lúa mạch chưa xay*** Ngũ cốc ăn sáng, mỳ ống* ***Mạch nha, bột mỳ*** THỰC PHẨM CHẾ BIẾN ***Kẹo không phải chocolate*** Chocolate và các sản phẩm từ chocolate* Bánh mỳ và các sản phẩm nướng khác * ***Bánh ngọt, bánh quy*** *	Sữa khô Mứt, mứt cam*** Hạt vừng, hạt hướng dương * ◦ ĐỒ UỐNG ***Rượu mạnh và đồ uống có ga được chưng cất**** ***Rượu Wishky*** Nước uống có ga, có vị * ***Trà*** ** ***Cinder, rượu mật ong****	ĐỒ DÙNG ĐÓNG GÓI ***Xà phòng, nước đánh bóng và kem**** Đồ dùng giặt tẩy ĐỒ NỘI THẤT ***Thảm kết bằng len hoặc lông mượt*** ***Đồ dùng gia đình bằng gốm sứ*** ***Đồ dùng bằng gốm sứ loại thô*** Đèn và đồ dùng cố định bằng kim loại KHÁC Dao dĩa THIẾT BỊ ***Máy sấy quần áo****
Máy móc	Máy chế biến thực phẩm, phi nội địa		
Đầu vào chuyên ngành	***Thuốc trừ sâu*** ***Thuốc diệt nấm, thuốc tẩy uế**** ***Thuốc diệt cỏ*** ***Thủy tinh phía trong phích nước****		Gạch cách nhiệt* Gạch chịu lửa.. Sơn dầu, màu keo ***Men, máy sấy, mát-tít*** Sản phẩm xây dựng chịu lửa*
Các dịch vụ			

Hình 9-1: Các tổ hợp các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế của Anh, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊN LIỆU DỆT/QUẦN ÁO** SỢI DỆT Da chưa thuộc [#b] ***Các loại da có lông thô khác***[#] ***Da thuộc*** [c] Lông thú[#] ***Nguyên liệu dệt cho máy móc*** Máy dệt Vải dệt [#] QUẦN ÁO Áo khoác và jacket nữ ***Váy, quần áo nữ bằng sợi tổng hợp***	***Áo khoác ngoài bằng len*** ***Váy bằng sợi tổng hợp*** ĐỒ PHỤ KIỆN Đồ giả lông thú[#]
Máy móc	Bộ phận máy cuốn sợi	
Đầu vào chuyên ngành	THUỐC NHUỘM ***Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp*** Luminophore hữu cơ tổng hợp[#] SỢI DỆT VÀ CHỈ ***Sợi tái chế để se lại*** [#] ***Sợi tổng hợp*** [#] ***Chiết xuất xenluloza...*** Các loại chỉ len khác... [#]	Các loại sợi tổng hợp khác[#] Đầu sợi len ***Chỉ poliamit tổng hợp không có kết cấu*** **Áo dệt len, lông** ***Sợi len đan mượt***[#] Các loại chỉ dệt khác[#] ***Các loại lông và len khác***[#]
Các dịch vụ		

Hàng hóa thiết yếu	**CHĂM SÓC SỨC KHỎE** DƯỢC PHẨM Vitamin và provitamin * ***Kháng sinh có liều lượng*** Hoócmon ' ***Dược phẩm có chứa kháng sinh*** ***Dược phẩm có chứa hoócmon '*** ***Sản phẩm dược ' ""*** THIẾT BỊ DƯỢC Các thiết bị dược	**CÁ NHÂN** Xì gà và các loại thuốc lá khác, đã chế biến ' ' ***Thuốc lá*** ***Các chất tạo mùi hỗn hợp*** ***Hương liệu, mỹ phẩm*** ***Đồ dùng kim loại quý '***	**GIẢI TRÍ** ***Cuộn phim máy ảnh*** ***Vải nhạy sáng*** **Phim điện ảnh** ***Thiết bị chơi games trong nhà*** ***Đĩa, băng ghi âm*** Vườn bách thú, vật nuôi... Báo chí, tạp chí xuất bản định kỳ ' ***Sách thiếu nhi, bản đồ, quả địa cầu...'*** **Thư, không phân loại**	***Công cụ bằng tay nông nghiệp, lâm nghiệp và làm vườn '*** Du thuyền, tàu thể thao Đồ yên cương, các sản phẩm bằng da ' ĐẤU GIÁ ***Màu vẽ...*** ***Đồ chạm khắc, đồ cổ '*** ***Tiền xu, các sưu tập***
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành				
Các dịch vụ	Dịch vụ chăm sóc sức khỏe ***	Giáo dục trung học và đại học ***	**Quản lý đấu giá ***** Chương trình tivi *** Khách sạn *	

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 5.8%, < 11.6%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 11.6%, < 23.2%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 23.2%

° Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

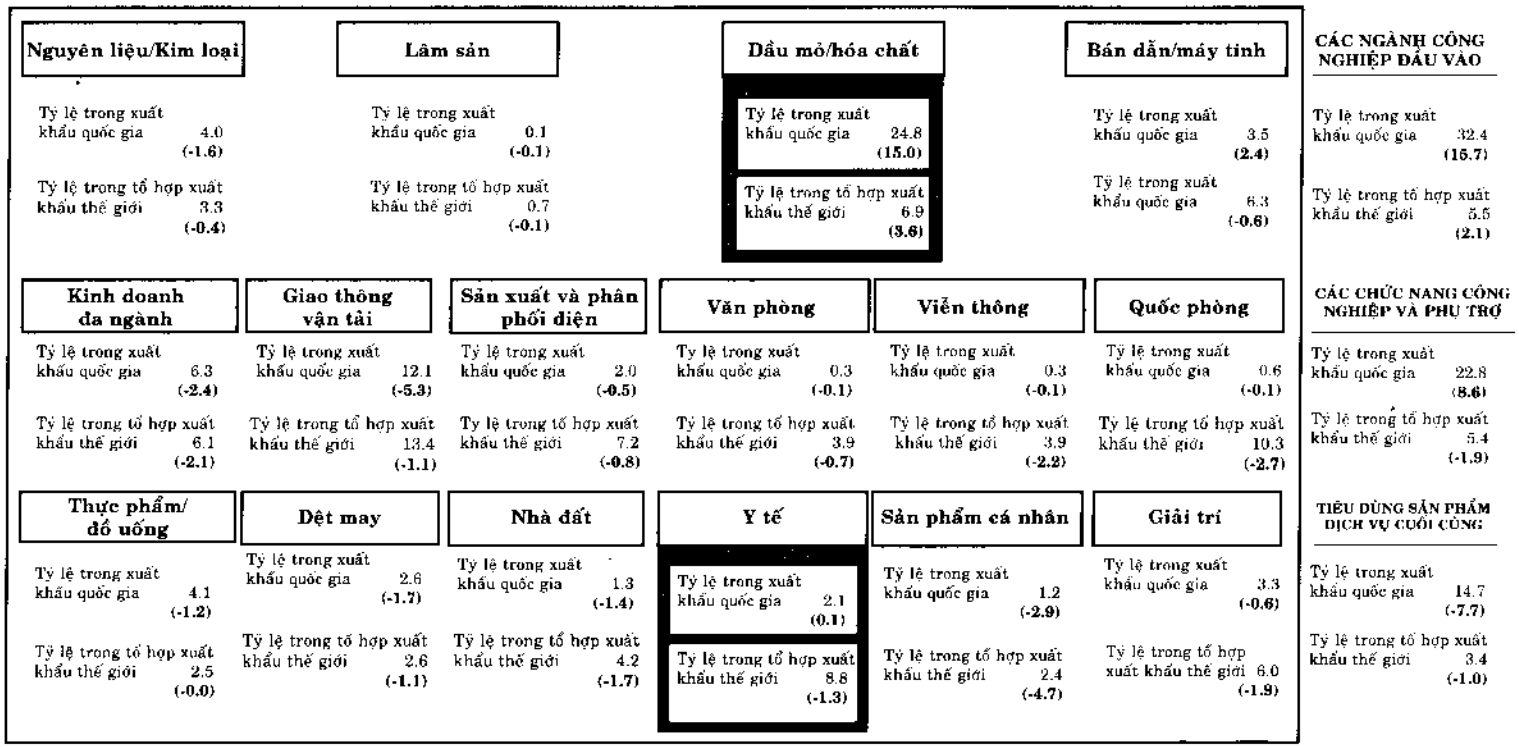
\# \# Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 9-2: Tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Anh theo Tổ hợp



Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

■ Là những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

trong những dịch vụ tài chính và có liên quan tới tài chính như bảo hiểm, điều khiển đấu giá, thương mại (Jardines, Inchcape, Unilever), quản lý tiền và những dịch vụ luật pháp quốc tế [3].

Tổ hợp quan trọng nữa đang tăng mạnh về khối lượng xuất khẩu là dầu mỏ và hóa chất, bao gồm cả sơn (trong đó ICI và Courtaulds là những công ty hàng đầu thế giới).

Những tổ hợp đáng chú ý cũng có mặt trong những lĩnh vực như dược phẩm, giải trí (ví dụ như phim ảnh, đĩa hát, trò chơi, sưu tầm tiền xu và các loại đồ dùng khác), xuất bản và các sản phẩm thông tin khác, máy bay, hàng hóa quân sự, động cơ và động cơ mô-tô, dệt may (chủ yếu là sợi). Một số lợi thế khác nằm trong các ngành máy phát sóng radio và thiết bị rađa, thiết bị sản xuất điện, kính và kim loại vụn. Vị trí trong ngành máy tính và bán dẫn của Anh phụ thuộc lớn vào các chi nhánh của các công ty Mỹ.

Nước Anh thiếu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong: những sản phẩm lâm nghiệp, hầu hết các lĩnh vực dệt may, quần áo, thiết bị văn phòng, thiết bị viễn thông, sản phẩm điện tử tiêu dùng, hầu hết các phương tiện vận tải và hàng hóa tiêu dùng dựa trên cơ khí như đồng hồ. Anh cũng không có vị trí mạnh trong hầu hết các ngành công nghiệp máy móc, đứng thứ sáu trong số các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu sau Ý, Thụy Sĩ và ba quốc gia công nghiệp hàng đầu.

Hình 9-1 cho thấy nước Anh duy trì được vị trí trong một số lượng lớn ngành công nghiệp (đứng thứ ba sau Đức và Nhật Bản). Phạm vi của các ngành này rộng lớn so với quy mô nền kinh tế. Một biểu hiện khác của bề rộng (hoặc là bề rộng trước đây) của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Anh là sự có mặt trong nhiều hàng hóa và đặc biệt là dịch vụ bán cho một số lượng lớn các ngành công nghiệp khác (được phân loại vào nhóm ngành kinh doanh đa ngành).

Rất ít ngành công nghiệp của Anh có vị thế đặc biệt mạnh. Cũng hiếm có các ngành công nghiệp thị phần cao như những ngành công nghiệp dẫn đầu của Nhật, Mỹ và Đức. Hơn nữa, các tổ hợp của Anh rất nông với chỉ vài vị trí mạnh trong các ngành sản xuất đầu vào đặc biệt và thậm chí còn ít hơn trong

3. Vị trí trong một số ngành công nghiệp khác như kim loại quí, đá quý và tranh là nhờ vào sức mạnh của ngành thương mại và tổ chức đấu giá chứ không phải là của hàng hóa sản xuất tại Anh.

Hình 9-3: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Anh tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	29	11	22	0	0	1	26	12	17	2	2	4	57	25	44
Máy móc	4	0	1	1	0	0	6	2	2	0	0	0	11	2	3
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	22	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1
Tổng số	**35**	**12**	**24**	**2**	**0**	**1**	**32**	**14**	**19**	**2**	**2**	**4**	**71**	**28**	**48**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	13	4	7	13	1	15	12	3	8	4	2	3	1	0	1	2	0	1	45	10	35
Máy móc	7	1	4	2	0	5	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10	2	9
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	1	2	19	1	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	22	2	18
Tổng số	**22**	**6**	**13**	**34**	**2**	**36**	**12**	**3**	**8**	**6**	**3**	**3**	**1**	**0**	**1**	**2**	**0**	**1**	**77**	**14**	**62**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	15	5	9	12	2	11	8	1	12	7	2	4	5	0	2	15	2	11	62	12	49
Máy móc	1	0	6	1	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	13
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	4	4	2	13	2	12	5	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	7	18
Tổng số	**20**	**9**	**17**	**26**	**4**	**30**	**13**	**2**	**16**	**7**	**2**	**4**	**5**	**0**	**2**	**15**	**2**	**11**	**86**	**19**	**80**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

các ngành công nghiệp máy móc. Các tổ hợp của Anh không có chiều sâu được như ở các quốc gia như Ý, Thụy Điển và thậm chí Thụy Sĩ.

Phân tích về thay đổi của thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới giai đoạn 1978 và 1986 cho thấy lý do của mối quan tâm về con đường phát triển của nền kinh tế (xem Hình 9-3). Số ngành công nghiệp cạnh tranh của Anh đã mất đi thị phần trong xuất khẩu thế giới lớn hơn nhiều so với các ngành giành thêm được thị phần. Tuy nhiên, điều đáng lo ngại nhất là cách thức mẫu mất đi và giành thêm được thị phần của các ngành. Một số ngành như hóa chất, sản phẩm chăm sóc sức khỏe và máy tính, tất cả đều là những lĩnh vực thế mạnh của nước Anh, đã giành thêm được thị phần[4]. Mặc dù vậy, nhiều ngành giành được thị phần lại nằm trong những lĩnh vực như dầu mỏ và các sản phẩm có liên quan và các sản phẩm kim loại chưa tinh luyện. Mất thị phần thực tế xảy ra trong hầu hết các tổ hợp và bao gồm nhiều ngành công nghiệp tinh vi. Giao thông vận tải bị tác động đặc biệt nặng nề. Sự mất mát thị phần lớn trong các ngành máy móc (5 ngành giành thêm được thị phần và 26 ngành mất đi thị phần), những đầu vào đặc biệt (10 ngành giành thêm và 37 ngành mất thị phần) và trong những ngành phục vụ cho nhiều ngành khác (các ngành kinh doanh đa ngành có 6 ngành giành được thị phần trong khi 13 ngành mất đi thị phần) báo hiệu sự bất lực trong việc nâng cấp, sự suy yếu của các tổ hợp và sự thu hẹp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

Nước Anh chưa bao giờ được hưởng các điều kiện yếu tố sản xuất tự nhiên dồi dào ngoại trừ quặng than (thứ đã mất đi sức cạnh tranh so với các quốc gia khác từ nhiều thập kỷ trước) và dầu ở biển Bắc. Khí và dầu ở biển Bắc đã đem tới vận may bất ngờ cho nền kinh tế Anh (16,7 tỷ đôla xuất khẩu năm 1985) và giúp duy trì kim ngạch xuất khẩu. Chúng cũng đóng góp vào việc gây dựng vị thế của nước Anh trong các sản phẩm dầu mỏ và một số ngành công nghiệp hóa chất. Tuy nhiên, việc khám phá ra dầu mỏ là một bất lợi hơn là lợi thế. Nó trì hoãn những chuyển biến chính sách quan trọng để tái sinh nền kinh tế.

4. Thị phần xuất khẩu tăng thêm của nước Anh trong các ngành công nghiệp có liên quan tới máy tính chịu ảnh hưởng lớn của đầu tư của Mỹ vào nước này.

Nước Anh được hưởng lợi lớn từ nguồn vốn dồi dào và vị trí địa lý thuận lợi. Đầu tư và của cải đã tập trung vào London trong hàng thế kỉ, nơi có vị trí trung tâm của thế giới và cũng là một địa điểm du lịch hấp dẫn. Đây là một tài sản quan trọng trong nhiều ngành dịch vụ, trong đó có dịch vụ tài chính, điều khiển đấu giá và các dịch vụ sân bay. Mặc dù đã từng vượt trội hoặc là tương đương so với các quốc gia khác, cơ sở hạ tầng ngày nay của nước Anh lại chủ yếu là một bất lợi. Điều này đặc biệt dễ nhận thấy trong ngành viễn thông, các phương tiện và dịch vụ công cộng khác như hải cảng và đường sắt, những thứ đang cần phải tái đầu tư liên tục.

Anh là một trong những quốc gia tiên phong trong việc phát triển lực lượng lao động công nghiệp có kỹ năng và có trình độ biết đọc biết viết cao. Tiếng Anh cũng đã trở thành ngôn ngữ kinh doanh trên toàn thế giới nhờ sức mạnh lịch sử của nước Anh và các thuộc địa. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn cho đến cuối thế kỷ 19 là năng lực vượt trội về công nghệ của nước Anh, một động lực cần thiết nằm sau sức mạnh của nền công nghiệp nước này.

Tài sáng chế của người Anh đã được ghi nhận và thể hiện sớm trong lịch sử nhiều ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu. Có lẽ do hệ thống giáo dục đại học chú trọng cao đến tính cá nhân dành cho các sinh viên trình độ cao, từ lâu những sinh viên có bằng cấp hàng đầu của Anh đã có tính sáng tạo và khả năng phát minh nhờ tư duy độc lập. Tuy nhiên, điều thú vị là những nhà buôn giỏi đóng vai trò quan trọng trong việc thích nghi và ứng dụng công nghệ phục vụ nhu cầu của ngành công nghiệp. Nhiều nhà doanh nghiệp đã khai sinh ra các ngành công nghiệp của Anh chưa hề tốt nghiệp đại học!

Sức mạnh trong nghiên cứu khoa học hiện vẫn còn tồn tại ở Anh, mặc dù những khối óc hàng đầu của nước này đã ra nước ngoài, nơi có những điều kiện tốt hơn để sử dụng tài năng của họ. Các công ty Anh thành công trong nhiều ngành công nghiệp có quan hệ mật thiết tới khoa học và công nghệ như hóa chất và dược phẩm. Nhiều công ty nước ngoài cũng đã xây dựng các phòng thí nghiệm nghiên cứu ở Anh. Việc nền kinh tế Anh không thể hỗ trợ cho mức sống tăng nhanh cho thấy lương của các nhà khoa học giỏi và những lao động được giáo dục cao tại Anh thấp hơn nhiều các nước tiên tiến khác. Lợi thế chi phí về nguồn nhân lực tiên tiến này góp phần vào thành công bản địa của một số ngành công nghiệp của Anh vốn phụ thuộc vào yếu

tố đó (ví dụ tư vấn, xuất bản, quảng cáo và dược phẩm). Lợi thế đó cũng thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài trong những ngành công nghiệp này cũng như trong các ngành khác như máy tính.

Các cơ chế hình thành yếu tố sản xuất. Sự tụt hậu của nước Anh không xảy ra chủ yếu do các yếu tố sản xuất khởi điểm mà do ở cơ chế sản sinh và nâng cấp chúng. Đây là rào cản chính cản trở việc nâng cấp và thậm chí là duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Hệ thống giáo dục của Anh đã bị tụt hậu xa so với hầu như tất cả các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu. Tiếp cận với giáo dục đỉnh cao chỉ hạn chế cho một số người và tỷ lệ sinh viên tiếp tục các bậc học cao hơn thấp hơn so với hầu hết các quốc gia tiên tiến khác. Giáo dục cho tầng lớp tinh hoa chú trọng vào khoa học nhân văn và khoa học cơ bản thay vì những nghiên cứu thực hành và rất nhiều nhân tài ở Anh đã tránh những ngành học thực hành như kỹ thuật.[5] Kết quả là tỷ lệ sinh viên đại học trong những lĩnh vực kỹ thuật thấp hơn nhiều so với các quốc gia tiên tiến khác. Thậm chí, kỹ thuật cũng được giảng dạy theo phương thức nặng về lý thuyết tại các trường đại học hàng đầu.

Vấn về nghiêm trọng hơn là giáo dục cho số đông học sinh. Trẻ em ở Anh được giáo dục bởi giáo viên kém chất lượng hơn so với nhiều quốc gia, chúng ít được giáo dục về toán và khoa học, thời lượng học ít hơn và số lượng bỏ học nhiều hơn. Quá trình tăng cường cải cách giáo dục cho đến thời kì thủ tướng Thatcher vẫn là làm cho hệ thống giáo dục bình đẳng hơn là làm cho nó có tính cạnh tranh.[6] Tiêu chuẩn giáo dục bị hạ xuống và trình độ của học sinh ở Anh cũng thấp đi. Hệ thống giáo dục của Anh cũng vừa phản ánh vừa củng cố xu hướng thiếu tính cạnh tranh cá nhân ở Anh. Người Anh thường khiêm tốn với thành tích của mình. Bên cạnh đó, một khi học sinh thôi học phổ thông cơ sở, có rất ít cơ hội theo học thay thế. Các trường cao đẳng kỹ thuật vẫn có vị thế thấp và không có hệ thống học nghề phát triển cao như ở Đức. Hệ thống Đào tạo thanh niên (Youth training scheme),

5. Kỹ sư bị đánh giá thấp vì là khoa học "ứng dụng" thay vì khoa học thuần túy ở Anh. Không có hệ thống giấy chứng nhận hay bằng cấp gì cho kỹ sư, vì thế ai cũng có thể lấy chức danh này. Ở những nước như Ý, Đức, Thụy Điển và Nhật Bản, đây là một chức danh chính thức và danh giá.

6. Những đặc điểm này của hệ thống giáo dục ở Anh đã có truyền thống từ lâu đời. Xem Weiner (1981).

vốn được chính phủ hỗ trợ, hiện vẫn không gắn với nhu cầu của nền công nghiệp, đã không thể bù đắp được yếu kém trên.

Kết quả của hệ thống giáo dục này là chúng ta lại có một trường hợp nghiên cứu đầy mâu thuẫn. Một mặt, nước Anh có một nguồn nhân lực vượt trội có trình độ cao cho những ngành dịch vụ chuyên nghiệp, tư vấn, phần mềm, xuất bản và những ngành tương tự. Lực lượng tinh hoa trong nguồn nhân lực vẫn được đào tạo tốt và lương thấp hơn so với các quốc gia khác. Những bộ óc và các nhà khoa học kiệt xuất vẫn tiếp tục tốt nghiệp từ những trường đại học hàng đầu của Anh. Mặt khác, nhiều ngành công nghiệp lại phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng. Lực lượng lao động của nước Anh tụt hậu xa về giáo dục và kỹ năng so với nhiều nước tiên tiến khác. Các nhà quản lý ở Anh cũng thường ít có bằng cao đẳng và đại học hơn so với đồng nghiệp ở những nước phát triển khác. Quốc gia này thiếu những nhà quản lý được đào tạo về kỹ thuật tham gia vào các ngành công nghiệp chế tạo và những người có nền tảng kỹ thuật khá hiếm trong đội ngũ lãnh đạo cấp cao.

Hầu hết các công ty của Anh đều tiến hành rất ít hoạt động đào tạo trong công ty nhằm bù đắp cho hệ thống giáo dục yếu kém. Đầu tư cho đào tạo trong công nghiệp ở Anh ước tính còn lâu mới đạt 1% doanh thu (0,15% vào năm 1980) so với 2% ở Đức và 3% ở Nhật [7]. Lực lượng lao động tốt nghiệp với trình độ giáo dục yếu kém lại càng tụt hậu xa hơn. Kết quả thực tế là nước Anh bị bỏ xa trong việc nâng cấp chất lượng trung bình của nguồn nhân lực. Theo nhiều phương diện, đây là vấn đề cơ bản nhất đối với nền kinh tế quốc gia, như đã xảy ra ở Mỹ.

Nước Anh đầu tư đáng kể vào nghiên cứu. Hầu hết các khoản đầu tư này hướng vào khoa học cơ bản và đặc biệt là quân sự. Phần lớn chi tiêu công cho hoạt động nghiên cứu và phát triển có liên quan tới quân sự. Ví dụ năm 1987, 50% chi tiêu của chính phủ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển là vì mục đích quân sự so với 12% ở Đức, 5% ở Nhật và 34% ở Pháp [8]. Giống như ở Mỹ, điều này đã hạn chế lợi ích của ngành công nghiệp và đôi khi làm các công ty Anh xao lãng những cơ hội thương mại. Chi tiêu công cho nghiên cứu và phát triển trong tất cả các lĩnh vực từ lâu đã phải chịu áp lực bởi nhu cầu thường xuyên phải cắt giảm chi tiêu của chính phủ.

7. Clutterbuck và Crainer (1988).

8. Quĩ Khoa học quốc gia (1988).

Các công ty của Anh rất tích cực đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và phát triển trong một số ngành công nghiệp, như hóa chất và dược phẩm. Trong những ngành này, các công ty đã thiết lập được mối quan hệ chặt chẽ với các nhà nghiên cứu trong trường đại học trong các lĩnh vực có liên quan. Tuy nhiên, trong hầu hết các ngành công nghiệp, các công ty của Anh đều chi tiêu ít hơn các đối thủ nước ngoài.[9] Nhìn chung, tỷ lệ chi tiêu tư nhân cho hoạt động nghiên cứu và phát triển ở Anh theo phần trăm GDP (1,19% năm 1986) thấp hơn nhiều so với Nhật (2,19%), Đức (1.60%) và Thụy Điển (1.71%).[10] Tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển phi quân sự theo phần trăm GDP, 1,8% năm 1986, không thể so sánh được với 2,8% ở Nhật, 2,6% ở Đức và những con số tương tự tại một số quốc gia phát triển khác.[11] Nhiều ngành công nghiệp đã mất dần vị thế kỹ thuật. Tốc độ suy yếu của các ngành tăng nhanh cùng với sự ra đời của công nghệ điện tử, vật liệu mới và công nghệ chế tạo tiên tiến.

Những bất lợi về yếu tố sản xuất. Bất lợi về yếu tố sản xuất đã từng là một động lực cơ bản cho đổi mới trong nền kinh tế Anh. Nước Anh là một đảo quốc khá nhỏ, phụ thuộc vào nhiều nguyên liệu thô từ nước ngoài. Điều này ban đầu đã thúc đẩy nước Anh trở thành một quốc gia thương mại lớn. Các công ty của Anh đã thiết lập một hệ thống thương mại trải rộng, bao gồm cả các ngành có liên quan trong lĩnh vực tài chính, đóng tàu và bảo hiểm. Sau này, các nhà khoa học và kỹ sư của Anh đã sáng tạo ra nhiều quy trình công nghệ và sản phẩm tiên tiến để nâng cao hiệu quả sử dụng nguyên liệu thô nhập khẩu và tạo ra những hàng hóa cao cấp mới.

Khi sự giàu có của người Anh tăng lên, mức lương cao đã tạo ra áp lực đối với quá trình đổi mới, tiếp thêm năng lượng cho sự dẫn đầu về công nghệ trong nhiều ngành công nghiệp của nước Anh. Anh đã tiên phong trong nhiều hình thức tự động hóa mới. Nước Anh đã khởi đầu và phát triển vị thế lớn mạnh trong nhiều ngành công nghiệp máy móc.

Tuy nhiên, trong thời kì hậu chiến và sau đó, quá trình này lại diễn ra theo hướng ngược lại. Cho đến khi có sự phát triển của dầu và khí gas ở vùng Biển Bắc, sự phá giá đồng Bảng Anh

9. Xem Pavitt (1980).

10. Tổ chức phát triển và hợp tác kinh tế (1989).

11. Sách đã dẫn. (1988).

đã dỡ bỏ áp lực cho ngành công nghiệp. Do mức lương ở Anh tụt lại phía sau, động lực để đổi mới và tự động hóa giảm đi so với các quốc gia như Đức, Thụy Sĩ, Ý và Thụy Điển. Những quy định hạn chế về lao động của công đoàn càng gây khó khăn việc thay đổi. Qua thời gian, rất nhiều ngành công nghiệp chế tạo của nước Anh đã chuyển sang cạnh tranh về giá cả với những sản phẩm và quy trình sản xuất kém chất lượng hoặc lỗi thời. Thay vì vượt qua những bất lợi, các công ty của Anh chậm chạp tận thu từ vị thế sẵn có trên thị trường của họ [12].

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Nước Anh đã từng có nhu cầu tiên tiến hàng đầu thế giới về cả hàng hóa công nghiệp và tiêu dùng. Trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, quá trình công nghiệp hóa sớm của Anh, trình độ giáo dục cao, thu nhập tăng và của cải tích lũy nhanh chóng đảm bảo rằng Anh là thị trường hàng đầu đối với nhiều hàng hóa và dịch vụ tiên tiến. Văn hóa và thị hiếu của người Anh đã được xuất khẩu đi khắp các quốc gia trong đế quốc Anh. Đế quốc Anh tái củng cố xu hướng nhu cầu xa xỉ hoặc cao cấp. Những người Anh sống ở hải ngoại là những nhà quản lý thuộc địa của Anh và xác định thị hiếu của người dân nước ngoài đủ giàu có để mua hàng hóa nhập khẩu.

Trong lĩnh vực công nghiệp, lợi thế cạnh tranh trong một loạt các ngành công nghiệp dẫn tới nhu cầu cao cấp đối với nhiều hàng hóa và dịch vụ. Độ rộng của sức mạnh công nghiệp của Anh, cũng giống như Mỹ, đã tạo nên lợi thế quốc gia mà cho đến nay vẫn còn tồn tại phần nào trong các dịch vụ và hàng hóa kinh doanh đa ngành (các ngành công nghiệp bán sản phẩm cho một số lượng lớn các ngành khác). Thương mại của Anh đã khuyến khích nhu cầu trong các ngành công nghiệp có liên quan tới thương mại như bảo hiểm, luật và ngân hàng. Sự có mặt của các công ty đa quốc gia của Anh ở nước ngoài và đế chế Anh trải rộng đã đẩy hàng hóa nước này ra thị trường thế giới.

Nhiều ngành công nghiệp mà nước Anh vẫn còn lợi thế cạnh tranh ngày nay có liên quan tới hàng hóa cao cấp, giải trí và sự giàu có. Nhu cầu sớm và tiến bộ thường đem lại những mầm mống ban đầu. Nước Anh đã có khả năng duy trì lợi thế

12. Công nghiệp nước Anh cũng thường thiếu những động lực cạnh tranh như tôi sẽ bàn tới sâu hơn ở phần sau.

trong những ngành công nghiệp này nhờ một số lý do. Đầu tiên, nhiều ngành trong số đó có lợi thế của người đi đầu đặc biệt quan trọng. Trong những ngành như thuốc lá, đồ gốm sứ, đồ uống có cồn, đồ len và đồ dùng cá nhân, những nhãn hiệu quốc tế đã được khẳng định và kênh phân phối đã định hình nhờ vào nhu cầu sớm trong nước rất khó bị vượt qua. Trong những ngành mà nước Anh vẫn duy trì lợi thế, những thay đổi về công nghệ thường không đủ lớn để tạo cho những đối thủ mới sức mạnh cần thiết để thay thế được các công ty của Anh, đặc biệt là trong những phân đoạn thị trường cao cấp, không nhạy cảm với giá và những phân đoạn người mua thường đánh giá cao các phương pháp truyền thống. Nước Anh vẫn giữ được nền tảng người tiêu dùng nội địa cho những sản phẩm xa xỉ, đặc biệt là ở xung quanh London. Bên cạnh đó, rất nhiều du khách nước ngoài bị lôi cuốn tới London bởi các nhà hát, viện bảo tàng và những biểu tượng khác của sự giàu có đã được tích lũy lâu đời. Khách nước ngoài giàu có mua hàng ở London và cũng tạo ra những nền tảng nhu cầu ở nước ngoài.

Sức mạnh rộng lớn của nước Anh trong ngành dịch vụ một phần phản ánh điều kiện cầu lịch sử và hiện tại. Trong các dịch vụ kinh doanh, sự kết hợp của nguồn nhân lực có kỹ năng, ngôn ngữ và sớm có sức mạnh công nghiệp rộng lớn đã đem lại cho các công ty của Anh vị trí vững chắc trong nhiều ngành công nghiệp như kế toán, tư vấn và thiết kế. Trong lĩnh vực bán lẻ, sức mạnh về hàng tiêu dùng cao cấp và nền tảng cầu tinh vi ở London là rất quan trọng. Một số nhà bán lẻ quốc tế của Anh là Burberrys, Conrans, Laura Ashley và Aquascutum.

Lợi thế quốc gia của Anh được duy trì trong một số ngành công nghiệp khác ngoài dịch vụ là sự phản ảnh nhu cầu trong nước tinh vi khác thường hoặc một cơ cấu phân đoạn khác thường của thị trường nội địa. Ví dụ, việc người tiêu dùng Anh có tỷ lệ tiêu thụ đường trên đầu người cao nhất so với tất cả các quốc gia, là một động lực từ lâu cho ngành công nghiệp bánh kẹo. Sự ưa thích đồ ngọt này và truyền thống uống trà đã đem lại lợi ích cho nước Anh trong sản phẩm bánh quy và bánh ngọt. Sở thích làm vườn cũng được phản ánh ở vị trí quốc tế lớn mạnh trong lĩnh vực dụng cụ làm vườn. Thế mạnh của nước Anh trong ngành thực phẩm chế biến và đông lạnh lại có được lợi ích nhờ vào việc người Anh rất miễn cưỡng dành thời gian cho nấu nướng (ngược lại so với người tiêu dùng ở Pháp, Ý và Đức).

Tuy nhiên, các công ty của Anh thường phải đối mặt với những bất lợi ngày càng tăng trong điều kiện cầu trong nước. Mức sống tương đối đang giảm đi khiến cho người tiêu dùng Anh ngày càng lạc điệu với nhu cầu ở các quốc gia tiên tiến khác. Một số nhà quan sát cho rằng người tiêu dùng Anh quan tâm tới giá cả nhiều hơn người tiêu dùng ở các quốc gia thịnh vượng hơn. Điều này hướng các công ty của Anh tới những phân đoạn thị trường lợi nhuận thấp hơn và dễ tổn thương trước cạnh tranh từ các nước kém phát triển hơn. Quá trình này là một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho một quốc gia đang suy yếu tạo ra các điều kiện khiến nó càng suy yếu hơn, như tôi sẽ bàn luận trong chương tiếp theo.

Người tiêu dùng trung bình của Anh ngày nay đã trở thành những khách hàng dễ tính hơn so với ở nhiều quốc gia khác và dễ chấp nhận dịch vụ kém hay chất lượng dưới tiêu chuẩn. Thời gian chiến tranh và hậu quả của nó có thể đóng một vai trò quan trọng. Chế độ phân phối kéo dài tới những năm 1950 và sản phẩm thực tế với chất lượng tầm thường được chấp nhận rộng rãi. Điều này cũng áp dụng với những sản phẩm công nghiệp, trong đó một tỷ lệ hàng bị khiếm khuyết nhất định được chấp nhận, dịch vụ và chất lượng thấp được thông cảm. Người nước ngoài có thể nhận ra ngay lập tức việc người Anh cảm thấy ngần ngại như thế nào khi phải than phiền thẳng thắn. Không may, sự im lặng không có lợi cho việc nâng cấp một nền kinh tế. Lao động và nhà quản lý được đào tạo kém cũng đóng góp vào sự thiếu tinh vi khi mua hàng công nghiệp.

Các điều kiện nhu cầu của Anh cũng bị xói mòn bởi lịch sử sở hữu và kiểm soát của nhà nước khá phổ biến.Ví dụ, dịch vụ y tế của Anh không được đầu tư đầy đủ và rất quan liêu. Dịch vụ này thiếu nguồn lực để áp dụng những công nghệ và phác đồ điều trị mới nhất trên phạm vi lớn. Các ngành công nghiệp quan trọng khác như hàng không, đường sắt và viễn thông cũng thuộc sở hữu nhà nước. Nguồn vốn của các ngành này rất hạn chế và các ngành này cũng không đóng vai trò là khách hàng khó tính của các sản phẩm và dịch vụ mà chúng mua. Xu hướng chuyển sang tư nhân hóa gần đây cho thấy dấu hiệu thay đổi đáng hy vọng, mặc dù việc tiến hành tư nhân hóa vẫn còn nhiều điều chưa như ý, như tôi sẽ bàn sâu thêm sau.

Việc thiếu áp lực từ phía cầu cũng lan sang những thị trường quốc tế truyền thống của nhiều sản phẩm của nước Anh. Cho

tới thập kỷ trước, nhiều công ty của Anh xuất khẩu chủ yếu tới các nước là thuộc địa cũ của Anh, phần lớn trong số đó là các nước đang phát triển. Những quốc gia này thường không phải là những khách hàng khó tính và tinh vi nhất của hàng công nghiệp và hàng tiêu dùng. Hàng hóa của Anh thường được chấp nhận do truyền thống nếu như không phải là do sự cần thiết kinh tế và chính trị. Ngay cả ngày nay, cán cân thương mại của Anh với các nước đang phát triển cũng thuận lợi hơn nhiều so với cán cân thương mại với các nước phát triển như Đức, Thụy Điển và Ý. Không chỉ chất lượng cầu ở các thị trường truyền thống của Anh thấp mà cả tiềm năng mua hàng từ nước Anh của họ cũng tụt hậu. Tăng trưởng thương mại giữa các nước phát triển đã vượt trao đổi thương mại với các nước đang phát triển và điều này làm tổn hại nước Anh.

Điều kiện cầu của Anh cũng bị bào mòn bởi sự mỏng manh của các tổ hợp. Khi một số ngành công nghiệp của Anh trở nên kém cạnh tranh, chúng ngày càng trở thành những khách hàng nghèo nàn của các ngành công nghiệp khác. Vòng luẩn quẩn này tiếp tục đi xuống và chỉ được chống đỡ nhờ truyền thống lâu đời và những tàn dư của tiến bộ công nghệ. Ví dụ, nhiều công ty chế tạo của Anh bị tụt hậu lại so với các quốc gia phát triển khác về quy trình công nghệ và sự sẵn sàng đầu tư vào nhà máy và thiết bị mới, làm xói mòn lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp sản xuất thiết bị chế tạo như máy công cụ, xe tải nâng và thiết bị điều khiển quy trình.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

Nước Anh đã từng được hưởng lợi ích từ quá trình tổ hợp trong đó một ngành công nghiệp tinh vi có thể sản sinh ra và củng cố những ngành khác. Hàng hóa của Anh kéo dịch vụ Anh ra nước ngoài và ngược lại. Các công ty đa quốc gia của Anh đóng vai trò như là một khách hàng trung thành ở nước ngoài. Tổ hợp lớn mạnh của nước Anh trong lĩnh vực dịch vụ tài chính và các ngành liên quan đến thương mại có khả năng tự củng cố nhau rất tốt.

Tuy nhiên, trong ngành kinh doanh công nghiệp, các tổ hợp đã dần trở nên lỏng lẻo, trong đó chỉ còn rất ít lợi thế cạnh tranh tồn tại. Các công ty của Anh phụ thuộc lớn vào đầu vào và máy móc từ nước ngoài. Ví dụ, đối với xe ôtô, nước Anh đã mất

lợi thế cạnh tranh trong các sản phẩm cuối cùng, ngoại trừ phân đoạn nhỏ về xe cao cấp (như Jaguar và Rolls Royce) và nhiều vị trí trong các ngành linh kiện ôtô cũng bị lung lay cùng với nó. Điều tương tự cũng xảy ra, ở mức độ thậm chí lớn hơn, với các ngành công nghiệp hàng tiêu dùng lâu bền như đồ dùng trong nhà và đồ điện tử tiêu dùng.

Những lĩnh vực và các công ty của Anh duy trì được lợi thế cạnh tranh thường một phần nhờ vào các ngành công nghiệp có liên quan bổ trợ. Trong ngành sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng, khu vực bán lẻ lớn mạnh đã tạo ra áp lực đổi mới. Ví dụ, Marks and Spencer đã là một động lực chính để nâng cấp các nhà cung cấp thực phẩm và hàng dệt may của Anh. Nước Anh là quốc gia đầu tiên trên thế giới cho phép quảng cáo trên truyền hình, trước cả Mỹ. Môi trường này rất thuận lợi cho các công ty của Anh xây dựng kỹ năng marketing khách hàng hiện đại tốt hơn.

Thành phố London minh họa một lĩnh vực khác mà sức mạnh của nước Anh là bằng chứng kinh điển của tổ hợp hóa. Vị thế quốc tế đáng kể của Anh trong các dịch vụ tài chính (ví dụ trong giao dịch tài chính, quản lý đầu tư, bảo hiểm và một số hoạt động ngân hàng) được tập trung ở thành phố này cùng với vô số các ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ như dịch vụ thông tin và viễn thông (như Reuters), báo chí và ấn phẩm tài chính, in ấn tài chính, dịch vụ pháp luật, quảng cáo tài chính và quan hệ công chúng. Tính năng động của tổ hợp này đã thu hút các công ty trên khắp thế giới tới đây và London đang củng cố vững chắc vị trí trung tâm tài chính của châu Âu.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY, CƠ CẤU VÀ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Các công ty của Anh thường có văn hóa quản lý đi ngược lại với đổi mới và thay đổi. Thiên hướng truyền thống, phạm vi trách nhiệm hạn hẹp và quan tâm nhiều tới hình thức và trật tự là những đặc trưng của các công ty này. Một việc gì đó "chưa hoàn thành" là một cụm từ thường nghe thấy trong ngành công nghiệp Anh.

Kết hợp với những quan điểm quản lý như vậy là mối quan hệ yếu kém giữa người lao động và nhà quản lý. Một bầu không khí mang tính xung đột giai cấp đã làm đóng băng mối quan hệ. Công đoàn có sức mạnh to lớn trong việc đàm phán những biện

pháp hạn chế, ngăn cản đổi mới và làm giảm năng suất. Có rất nhiều công đoàn khác nhau đại diện cho những nhóm công nhân khác nhau trong cùng một nhà máy hay văn phòng, làm phức tạp thêm việc đàm phán và hạn chế tiến bộ.

Một quan sát thường được trích dẫn rất có giá trị về nước Anh là những tài năng kiệt xuất nhất thường tránh làm việc cho ngành công nghiệp. Tiêu chuẩn xã hội chỉ chấp nhận một số nghề nhất định và những nghề khác đơn giản bị coi là mang tính chất "thương mại". Những trường hợp ngoại lệ thường là những điển hình thành công ở Anh. Những sinh viên tốt nghiệp xuất sắc nhất thường tham gia vào ngành công nghiệp với định hướng mang nặng tính khoa học như hóa chất và dược phẩm, những lĩnh vực được coi là sáng tạo hoặc những lĩnh vực liên quan tới xã hội như xuất bản, điện ảnh, truyền hình và những lĩnh vực khác, tách biệt hẳn với hoạt động trong nhà máy, như luật và kế toán. Gần đây nhất, các tài năng thường đổ vào các ngành dịch vụ như tài chính, tư vấn, quảng cáo và phần mềm. Dòng chảy của những bộ óc kiệt xuất đã đóng góp đáng kể vào những lĩnh vực mà nước Anh đã đạt được thành công quốc tế.

Động lực của người lao động và nhà quản lý của Anh trong nhiều ngành công nghiệp có truyền thống rất thấp. Làm việc hết sức chăm chỉ hay vật lộn để kiếm một số tiền lớn thường được người Anh nhìn với ánh mắt ngờ vực. Mức thuế thu nhập cá nhân khắc nghiệt càng làm suy giảm động lực. Thêm vào đó, Anh lại là một trong số ít các quốc gia đánh thuế thu nhập trên lãi vốn và do đó, không khuyến khích đầu tư dài hạn. Trốn việc rất phổ biến. Một nghiên cứu cho thấy trong năm 1983, trung bình 12% công nhân vắng mặt, cao hơn nhiều so với ở các quốc gia tiên tiến khác [13].

Cơ cấu của thị trường vốn ở Anh đã góp phần vào những mục tiêu không hỗ trợ đầu tư và đổi mới của doanh nghiệp. Cơ cấu của Anh tương tự như của Mỹ. Các nhà đầu tư tổ chức đóng vai trò thống trị. Tuy nhiên, không giống như Đức, Nhật Bản và Thụy Sĩ, họ không coi mình là những nhà đầu tư lâu dài. Không có những ngân hàng chung có thể đóng vai trò kép vừa là những chủ nợ vừa là cổ đông. Kết quả là ở Anh cũng có những loại hành vi thị trường giống như những hành vi phổ biến ở Mỹ. Vì những cổ đông tổ chức chủ yếu quan tâm với việc tăng giá

13. Thời báo Kinh tế, 20 tháng 5 năm 1989.

cổ phiếu và lợi tức, việc mua bán cổ phiếu diễn ra liên tục, làm căng thẳng thêm sự quan tâm của ban lãnh đạo tới giá cổ phiếu, kéo theo xu hướng liên tục hướng tới thu hoạch và sự bùng nổ sáp nhập và mua lại công ty. Trong khi việc mua lại công ty thường dẫn tới cắt giảm chi phí đáng kể và hợp lý hóa cơ sở sản xuất, hình mẫu tái đầu tư thấp vẫn tiếp tục. Tỷ lệ đầu tư tài sản cố định ròng trong ngành công nghiệp Anh trong suốt giai đoạn hậu chiến gần như xếp cuối cùng trong các nước mà chúng tôi nghiên cứu, cùng với Mỹ.

Cạnh tranh trong nước của Anh từ lâu đã rất nhẹ nhàng. Theo truyền thống, mục tiêu của các công ty thường là cảm thấy hài lòng hơn là cố gắng trở nên xuất sắc. Các công ty thiếu định hướng lợi nhuận mạnh mẽ như ở Mỹ hay định hướng thị phần như ở Nhật Bản. Sáp nhập thay vì cạnh tranh là một lựa chọn phổ biến hoặc được coi là cần thiết. Chẳng hạn như trong ngành công nghiệp ôtô, Austin và Morris đã sáp nhập tạo thành British Motor Corporation và sau đó lại sáp nhập với Leyland để tạo ra công ty British Leyland. Những động thái này thường tạo ra một kết quả dễ đoán biết: đó là kéo dài tình trạng thiếu động lực và ngày càng làm suy yếu vị thế thị trường.

Định hướng thiếu tính cạnh tranh được củng cố thêm ở Anh nhờ những chuẩn mực xã hội và hệ thống giáo dục đã được bàn tới ở phần trước. Mối bận tâm tới nghi thức ngoại giao và thủ tục đôi khi tạo ra sự ngần ngại trong hành động. Cạnh tranh được coi là gây khó chịu và thậm chí là thô bỉ.

Mục tiêu né tránh cạnh tranh lặp đi lặp lại trong lịch sử các ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu. Hình mẫu điển hình của các công ty Anh là nỗ lực ngăn chặn xuất khẩu những loại máy móc mới hoặc bảo vệ sự độc quyền của Anh. Kết quả không thể khác là các công ty ở các nước khác buộc phải phát triển công nghệ riêng hoặc các các nhà doanh nghiệp rời bỏ Anh để thiết lập cơ sở ở nước khác. Ví dụ như với máy dệt, các ngành công nghiệp của Thụy Sĩ và Đức (hiện nay dẫn đầu thế giới) đã ra đời khi xuất khẩu máy móc của Anh bị hạn chế.

Thiếu áp lực lớn từ khách hàng hoặc đối thủ cạnh tranh, nhiều công ty của Anh dần dần mất vị thế thị trường. Nhu cầu giảm sút chậm bởi sự trung thành của khách hàng. Ngoài những hàng hóa tiêu dùng cao cấp, các sản phẩm rơi dần về phía những phân đoạn thị trường và khách hàng nhạy cảm với giá. Đầu tư thấp làm cho kết quả tài chính ngắn hạn có

thể chấp nhận được nhưng làm suy yếu nền móng của lợi thế cạnh tranh.

Cạnh tranh trong nước cũng bị hạn chế bởi tốc độ hình thành các công ty mới chậm chạp. Chính một vài yếu tố đã định hình những lựa chọn ngành nghề và mục tiêu của các công ty hiện có lại cũng hủy hoại tinh thần kinh doanh ở Anh. Gây dựng một doanh nghiệp để tích lũy tài sản không phải là việc ưa thích của tầng lớp cao trong xã hội hay của những người phấn đấu để trở thành một phần của tầng lớp đó. Việc thành lập các công ty mới càng bị suy yếu bởi quan niệm thất bại là không thể tha thứ được. Nhiều công ty và ngành công nghiệp đã được thành lập bởi các nhà kinh doanh "bên ngoài". Một vài người có nguồn gốc từ tầng lớp trung lưu thấp trong xã hội. Một số người khác như Lord Beaverbrook, Ian Macgregor và gần đây nhất là Rupert Murdoch, Robert Maxwell và anh em nhà Saatchi tới Anh từ các nước khác và không bị gây trở ngại bởi những chuẩn mực và tư duy phổ biến. Dù bị một vài người sợ hãi, những nhà kinh doanh như trên thường là những đối thủ cạnh tranh năng nổ nhất và đã thức tỉnh nền công nghiệp nội địa yếu kém. Tuy nhiên, không may là nhiều nhà kinh doanh đạt được thành công lại tìm cách chấp nhận quan điểm của tầng lớp thượng lưu và tự xa rời ngành công nghiệp.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ Anh có truyền thống thi hành chính sách tự do thương mại, không can thiệp tới sự phát triển của nền kinh tế, tương tự như chính phủ Mỹ. Quan điểm thống trị trong nhiều thập kỷ là cho rằng không có vấn đề gì về sức cạnh tranh; hay thị trường sẽ điều chỉnh để giải quyết bất cứ khó khăn nào. Kiểm soát tổng cầu và quản lý lãi suất nhằm tác động tới lạm phát và tỷ giá hối đoái là công cụ chính sách cơ bản của Anh, phản ánh định hướng chính sách kinh tế vĩ mô chứ không phải chính sách vi mô. Bộ Tài Chính là lực lượng chính trong hoạch định chính sách kinh tế và xây dựng sức mạnh cạnh tranh trong công nghiệp không phải là mục tiêu chính của tổ chức này. Việc khám phá ra dầu mỏ và khí đốt ở vùng biển Bắc, trong khi phá vỡ chu kỳ phá giá đồng bảng Anh và tạo ra áp lực thông qua đồng nội tệ mạnh để nâng cấp ngành công nghiệp, lại trì hoãn thêm những điều đau đớn trong chính sách công. Thêm vào đó,

những khó khăn trong ngành công nghiệp và tình trạng thất nghiệp kinh niên tạo ra áp lực tài chính cản trở chi tiêu cho giáo dục, cơ sở hạ tầng và những lĩnh vực khác của quá trình sản sinh các yếu tố sản xuất, làm cho vấn đề dài hạn này càng trở nên tồi tệ hơn.

Trong những ngành công nghiệp mà chính phủ nỗ lực tài trợ, cách tiếp cận thường không thích hợp và hiếm khi lâu dài. Can thiệp trực tiếp, trợ cấp, hợp nhất và bảo hộ thể hiện một mô hình cạnh tranh sai lầm. Chẳng hạn, Industrial Reorganization Corporation (Cơ quan tái tổ chức công nghiệp) được chính phủ thành lập dưới thời thủ tướng Wilson trong những năm 1960 hoạt động theo lý thuyết sai lầm rằng khuyến khích các công ty của Anh sáp nhập sẽ tạo thành những đối thủ có đẳng cấp thế giới. Sự hợp nhất trong các ngành công nghiệp thép, ôtô, máy công cụ và máy tính đều đã dẫn tới những thất bại thảm hại. Một chương trình nghiên cứu hỗ trợ cho công nghiệp, một trong số ít ỏi những phản ứng thực sự của chính phủ trước những quan ngại ngày càng lớn về sự xuống dốc của ngành công nghiệp lại trở thành một thảm họa. Chính phủ Anh đã cố gắng lựa chọn những công nghệ hứa hẹn nhất và tài trợ trực tiếp cho các công ty để phát triển chúng. Hầu hết các lựa chọn của chính phủ là sai lầm. Những điều kiện nền tảng của lợi thế cạnh tranh quốc gia không tồn tại. Thậm chí kể cả khi đạt được thành công về mặt kỹ thuật cũng sẽ có rất ít thành công thương mại. Chính sách vùng cũng thất bại tương tự khi trợ cấp để thu hút đầu tư tại những vùng kinh tế yếu kém lờ đi việc liệu ở đó có "mô hình hình thoi" thuận lợi để những khoản đầu tư này có thể phát triển trong dài hạn hay không. Rất ít trong số những hoạt động của chính phủ cuối cùng tồn tại được.

Chính sách thường thay đổi mạnh mẽ khi có chính phủ mới. Chính phủ bảo thủ thường bị bao vây bởi xung đột lao động cho đến khi chính phủ của thủ tướng Thatcher bắt đầu đảo ngược xu hướng ấy. Các chính phủ đảng lao động có xu hướng hỗ trợ các chương trình của công đoàn lao động nhưng những chương trình này lại tạo ra xơ cứng. Sở hữu nhà nước làm suy yếu cạnh tranh và động lực trong các ngành công nghiệp ảnh hưởng và các ngành có liên quan. Sự khác biệt hoàn toàn giữa hai đảng khiến cho việc các công ty cam kết lâu dài càng trở nên khó hơn. Tại sao công ty nên đầu tư cho tương lai khi tương lai có thể phải chịu mức thuế rất cao hoặc thậm chí bị quốc hữu hóa?

Trong nhiều ngành, chủ yếu là ngành dịch vụ, chính sách của chính phủ Anh là một yếu tố tích cực. Mức độ kiểm soát thấp khác thường trong một số ngành dịch vụ đã giúp các ngành này tránh được những bất lợi mà các quốc gia khác phải đối mặt và tạo điều kiện cho đổi mới và thay đổi. Tôi đã mô tả làm thế nào các công ty của Anh có thể thoát khỏi những trở ngại mà các công ty nước ngoài phải chịu trong ngành điều hành đấu giá và mức độ kiểm soát thấp tương tự cũng tồn tại trong ngành thương mại và bảo hiểm. Các công ty của Anh trong các ngành này là một trong số những công ty đổi mới nhất thế giới.

VIỄN CẢNH NƯỚC ANH

Trong nhiều thập kỷ, ngành công nghiệp nước Anh đã thiếu sự năng động và khả năng nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Nước Anh suy yếu do những bất lợi ngày càng lớn dần trong mỗi bộ phận của "hình thoi". Theo đánh giá của tôi, đáng kể nhất là những yếu kém của nguồn nhân lực, động lực làm việc thấp, thiếu cạnh tranh trong nước và điều kiện cầu bị xói mòn.

Nước Anh minh họa đặc biệt rõ nét cho các nhân tố quyết định củng cố lẫn nhau theo cách tiêu cực. Những vấn đề trong một ngành gây tổn hại cho các ngành khác. Suy giảm cạnh tranh dẫn tới giảm mức sống và đến lượt nó, mức sống giảm lại khiến nhu cầu của khách hàng trở nên kém tinh vi và tiến bộ. Những áp lực lên doanh thu của chính phủ dẫn tới việc cắt giảm đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất và vào dịch vụ xã hội, làm suy yếu nhiều ngành hơn nữa. Trường hợp của Anh cũng chứng minh vì sao rất khó đảo ngược tình thế khi một nền kinh tế bắt đầu suy yếu. Không có một cú sốc hay sức bật nào làm đảo ngược chu trình. Thực tế, chiến thắng trong chiến tranh đã nâng cao sự tự tin, kéo dài vị thế thị trường và sự trung thành của khách hàng và có lẽ đã làm người Anh không cảm thấy gấp gáp phải thay đổi.

Nước Anh duy trì lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp dựa trên lợi thế từ khoa học cơ bản, từ thực tế là nước Anh có tầng lớp tinh hoa giáo dục cao với mức lương tương đối thấp theo tiêu chuẩn thế giới, từ truyền thống lâu đời đã tạo ra lợi thế của người đi đầu, từ cơ sở hạ tầng về tài chính, thương mại và nghệ thuật và nhu cầu cao cấp hoặc đặc biệt. Những ngành như hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng xa xỉ, tài chính, thông tin, dịch vụ kinh doanh tổng hợp và một số ngành khác - nhiều

ngành trong đó tập trung ở London, chứng minh sinh động cho tác động tự củng cố của sự tập trung địa lý. Vấn đề là những ngành này không tạo ra đủ việc làm tốt cho tất cả công dân Anh và sự kém thành công ở những vùng khác khiến cho sự cách biệt theo vùng đang ngày càng lớn hơn.

DẤU HIỆU THAY ĐỔI

Có những dấu hiệu ở Anh cho thấy một vài yếu tố quan trọng trong sự cân bằng đã bắt đầu thay đổi, được xúc tác bởi sự thay đổi về đảng chính trị cầm quyền. Một sáng kiến gây tranh cãi của chính phủ là tìm cách cải thiện hệ thống giáo dục và có những dấu hiệu cho thấy đầu tư của các công ty vào đào tạo đang tăng lên. Thái độ làm việc, tiêu chuẩn về thời gian lao động và mức lương bắt đầu tăng lên. Mức thuế giảm và khả năng có thu nhập cao đã nâng cao động lực làm việc. Việc giảm sút sức mạnh của công đoàn, một phần do những quy định của chính quyền Thatcher, đã cải thiện mối quan hệ giữa lao động và nhà quản lý, khiến cho việc tái cơ cấu lại trở nên khả thi hơn và tạo ra sự nhảy vọt về tăng trưởng năng suất. Nhu cầu khách hàng đang trở nên tiến bộ và cầu kỳ hơn ở thành phố London phồn hoa và vùng Đông Nam. Những nhà bán lẻ hiện đại đang kích thích sự phát triển những hàng hóa tiêu dùng mới. Kiểm soát trao đổi ngoại hối, được dỡ bỏ vào năm 1979 sau nhiều thập kỷ, đã tạo ra những áp lực mới lên các công ty của Anh nhằm cạnh tranh thu hút vốn.

Tình trạng suy thoái của nhiều công ty Anh vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980 cuối cùng đã cho thấy rõ ràng rằng cần phải lựa chọn cạnh tranh hoặc là thất bại. Làn sóng thâu tóm công ty đã vực dậy các công ty trì trệ và đem lại ban lãnh đạo năng nổ hơn. Quá trình tư nhân hóa cũng tạo ra cạnh tranh mạnh mẽ hơn trong một vài ngành như viễn thông và sản xuất năng lượng điện. Phi điều tiết hóa đang làm tăng cạnh tranh trong một số ngành khác như dịch vụ tài chính, đem lại lợi ích cho lợi thế cạnh tranh của Anh. Cạnh tranh năng động đang ngày càng được chấp nhận trong xã hội và cạnh tranh trong nước có những dấu hiệu tăng lên.

Tinh thần kinh doanh đang tăng cao và chính phủ Thatcher đã tìm cách tôn vinh các nhà kinh doanh. Ngành vốn đầu tư mạo hiểm đã phát triển ở mức độ cao hơn so với các nước còn

lại trong châu Âu. Cuối cùng, đầu tư nước ngoài vào những nhà máy lắp ráp, hầu hết là ở những vùng khó khăn, tạo ra nhiều công việc làm mới. Những kinh nghiệm gần đây của nước Anh minh họa sự thay đổi về môi trường đi kèm với một loạt những thay đổi mạnh mẽ về chính sách đã kích thích những phản ứng thay đổi trong toàn bộ nền kinh tế.

Tuy nhiên, nước Anh còn lâu mới đảm bảo được thành công trên diện rộng trong ngành công nghiệp, điều sẽ hỗ trợ cho sự gia tăng mức sống bền vững. Kỹ năng của nguồn nhân lực vẫn bị tụt hậu xa so với các nước tiên tiến khác và sự sản sinh yếu tố sản xuất vẫn còn yếu kém. Hầu hết đầu tư nước ngoài đều được thu hút nhờ mức lương thấp, một thực tế hạn chế những lợi ích của nó trong việc nâng cấp nền kinh tế. Một vài công ty của chính phủ mới tư nhân hóa vẫn còn là những công ty độc quyền được bảo hộ, mặc dù trong một khuôn khổ luật pháp. Các điều kiện cầu về hàng hóa dành cho khách hàng phổ thông và về nhiều sản phẩm công nghiệp vẫn là một điểm bất lợi nghiêm trọng. Mục tiêu của nhà đầu tư, doanh nghiệp và cá nhân vẫn chưa hài hòa với đổi mới và thành công dài hạn. Tỷ lệ đầu tư trong công nghiệp vẫn còn tụt hậu. Cạnh tranh nội địa vẫn còn chưa gay gắt và việc kêu gọi trợ cấp và bảo hộ vẫn còn phổ biến. Sự đột phá về tăng trưởng năng suất nhờ tái cơ cấu có thể tỏ ra không bền vững. Tôi sẽ quay lại một số trong những lo ngại này ở Chương 13.

NHỮNG MÂU THUẪN Ở MỸ

Từ cuối những năm 1960, hàng loạt ngành công nghiệp của Mỹ bắt đầu mất đi lợi thế cạnh tranh. Cán cân thương mại hàng hóa của Mỹ thâm hụt lần đầu tiên trong thế kỉ 20 vào năm 1971. Những vấn đề về thương mại càng mở rộng mặc dù đồng đôla mất giá vào cuối những năm 1970. Sau nhiều thập kỷ tăng lên, mức lương thực tế dừng lại và bắt đầu giảm dần từ năm 1973. Trong khi từ lâu chỉ ở mức khiêm tốn, tăng trưởng năng suất lao động đã trở nên yếu kém. Xem xét tổng thể giai đoạn hậu chiến, tăng trưởng năng suất và tăng trưởng thu nhập bình quân đầu người của Mỹ thấp nhất trong 8 quốc gia [14]. Tỷ lệ đầu

14. Mức sống tương đối ở Mỹ tốt hơn trong những so sánh với nỗ lực điều chỉnh theo ngang giá sức mua. Tuy nhiên, vị trí tương đối của quốc gia này đang giảm đi.

tư vốn cố định ròng trong công nghiệp cũng có tình trạng tương tự (xem Bảng 7-1).

Tuy nhiên, lợi thế cạnh tranh quốc gia trong ngành công nghiệp Mỹ là một đối tượng nghiên cứu đầy mâu thuẫn. Năng suất trung bình trong ngành công nghiệp Mỹ nói chung vẫn đạt mức cao nhất hoặc gần cao nhất so với bất kỳ quốc gia nào khác. Mỹ nắm giữ lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành chế tạo, bao gồm cả các ngành công nghiệp mới và quan trọng như máy tính, phần mềm đóng gói và công nghệ sinh học. Mỹ vẫn rất mạnh trong các hàng hóa tiêu dùng đóng gói và vẫn thống trị trong các dịch vụ. Các công ty Mỹ dẫn đầu hoặc nằm trong số những doanh nghiệp hàng đầu ở hầu hết các ngành dịch vụ kinh doanh và tiêu dùng có cạnh tranh quốc tế, ngoại trừ vận tải biển và du lịch (trong đó người Mỹ đi du lịch nước ngoài nhiều hơn khách nước ngoài đến Mỹ). Vị trí quốc tế của Mỹ đang ngày càng mạnh hơn trong các ngành dịch vụ khi ngày càng nhiều ngành dịch vụ bắt đầu quốc tế hóa. (Năng suất lao động tương đối cao hơn trong lĩnh vực dịch vụ và ngành này chiếm một phần lớn trong GDP, là nguyên nhân quan trọng giải thích tại sao năng suất bình quân ở Mỹ lại rất cao so với các quốc gia khác như Nhật Bản). Cuối cùng, Mỹ duy trì một vị trí vững chắc trong ngành nông nghiệp và các ngành có liên quan.

Do hình mẫu lợi thế quốc gia đặc biệt của Mỹ, số liệu thương mại hàng hóa chỉ đo lường được một phần sức mạnh cạnh tranh của quốc gia này. Trong nhiều ngành mà Mỹ dẫn đầu, như các dịch vụ và hàng hóa tiêu dùng đóng gói, cạnh tranh quốc tế dựa nhiều vào hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài chứ không phải dựa vào xuất khẩu. Nhiều công ty Mỹ cũng có hoạt động sản xuất ở nước ngoài quy mô lớn hoặc đã thiết lập các cơ sở ở nước ngoài trong những thập kỷ khó khăn sau chiến tranh thế giới II. Kết quả là, vị thế xuất khẩu phản ánh không đúng vị trí trên thị trường quốc tế thật sự của Mỹ trong nhiều ngành công nghiệp.

Tuy nhiên, nói chung Mỹ đã mất đáng kể lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành chế tạo tinh vi, bao gồm ô tô, xe tải, máy công cụ, bán dẫn, điện tử tiêu dùng và nhiều ngành khác nữa. Quá trình nâng cấp nền kinh tế đang chững lại.

Bảng 9-2: 50 ngành công nghiệp hàng đầu của Mỹ xét về thị phần xuất khẩu thế giới, 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Dầu hạt bông	82.4	124,770	3,047	0.06
Phim chụp ảnh chưa rửa, chưa phơi sáng	81.9	885,712	630,695	0.42
Than cốc dầu	80.3	760,981	19,522	0.36
Máy bay và trực thăng thương mại [1]	79,4	8,823,833	1,806,783	4.14
Gỗ xẻ thô, gỗ dán	75.8	1,170,516	17,408	0.55
Phân bón sản xuất khác	69.6	1,272,439	992	0.60
Thịt và bã củ cải đường	69.5	549,301	7,585	0.26
Ngô chưa nghiền	69.5	5,335,039	20,588	2.50
Động cơ và linh kiện piston đốt trong cho máy bay	67.4	383,483	9,766	0.18
Hạt đậu nành	67.1	3,749,941	976	1.76
Bắp chưa xay	65.8	769,266	13	0.36
Than đá, than non, than bùn	64.4	4,399,776	135,986	2.06
Máy analog, máy lai DP, thiết bị lưu trữ	64.3	4,323,864	4,116,526	2.03
Cá tươi	63.5	664,102	631,303	0.31
Động cơ tuốc-bin hơi đốt cho máy bay	62.8	1,229,403	1,254,813	0.58
Súng ống, đạn dược	62.7	2,888,887	203,863	1.36
Mỡ bò, mỡ cừu	60.3	554,747	———	0.26
Các bộ phận đo đạc, vẽ, nhạc cụ	60.0	104,473	23,586	0.05
Phân bón nitơ-phốtphát	57.3	649,698	30,129	0.30
Nguyên liệu phóng xạ	57.1	980,118	1,399,330	0.46
Linh kiện máy bay	56.6	5,674,001	1,793,513	2.66
Váng sữa	54.2	199,938	———	0.09
Tàu chiến và thuyền	53.1	278,283	———	0.13
Đất sét	52.4	310,053	3,246	0.15
Đậu phộng xanh	51.3	209,987	463	0.10
Pha lê áp điện	50.7	3,019,250	1,100,923	1.24
Thiết bị đo đạc, vẽ v.v.	48.4	600,200	177,534	0.28
Sợi tái sinh để xe chỉ	48.0	226,088	2,018	0.11
Máy đánh chữ, checkwriter	47.8	167,562	375,209	0.08
Sợi thuốc lá tước sơ và tước kỹ	47.7	129,913	177,163	0.06
Quặng sunpít sắt	47.2	240,557	556,954	0.11
Thiết bị y điện	46.6	865,609	524,326	0,41
Bột gỗ hóa học phân hủy	45.3	299,445	62,012	0.14
Da bò, da ngựa thô	45.3	1,021,116	30,670	0.48

Bảng 9-2: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Giá trị nhập khẩu (nghìn USD)	Tỉ lệ trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Rượu cylic	44.5	154,502	22,238	0.07
Glicozit, đệm, huyết thanh	44.5	505,183	201,777	0.24
Giày dép đế li-e hoặc gỗ	44.4	80,675	173,548	0.04
Chất thải loại ăn được	43.1	298,577	7,063	0.14
Máy nghiền cuộn	42.5	77,911	11,642	0.04
Xe lu/thiết bị thiết kế dân dụng, v.v.	42.2	4,091,920	1,937,088	1.91
Dược phẩm không phải là thuốc chữa bệnh	41.8	806,956	52,058	0.38
Động cơ máy bay và linh kiện ô tô	41.6	2,451,731	1,202,089	1.15
Máy kéo đặt đường ray	40.5	230,718	69,695	0.11
Thuốc diệt nấm, thuốc tẩy	40.3	788,551	116,851	0.37
Lót giấy	40.3	481,920	———	0.23
Polyethylene dạng thanh	39.9	647,607	151,409	0.30
Polyvinyl Chloride dạng thanh	39.1	262,736	98,344	0.12
Sản phẩm lông thú nhân tạo	38.9	8,697	———	0.00
Khung gầm xe ô tô	37.7	386,818	968,789	0.18
Linh kiện, phụ kiện máy văn phòng, máy ADP	37.1	7,816,542	5,326,652	3.70
TỔNG				**33.80**

1 Ước tính máy bay thương mại chiếm 5.5 tỷ đôla xuất khẩu trong tiêu chí này.

Ghi chú: Không có báo cáo về dữ liệu nhập khẩu nếu giá trị nhập khẩu ít hơn 0.3% tổng thương mại trong năm 1985.

SỰ THAY ĐỔI CÁC HÌNH MẪU LỢI THẾ CẠNH TRANH Ở MỸ

Bảng 9-2 chỉ ra 50 ngành nghiệp hàng đầu của Mỹ xét về thị phần xuất khẩu thế giới năm 1985. Đối với nhiều người Mỹ, vốn quen nghĩ rằng Mỹ là một quốc gia công nghiệp tiên tiến, danh sách này có thể làm họ ngạc nhiên. Trong 25 ngành hàng đầu, 15 ngành chủ yếu dựa vào các nguồn tài nguyên thiên nhiên (còn trong 50 ngành dẫn đầu thì con số này là 22) [15]. Bảng 9-3

15. Năm mươi ngành công nghiệp hàng đầu về giá trị xuất khẩu của Mỹ, trình bày ở bảng B-10, cho thấy tỷ lệ các ngành công nghiệp dựa vào tài nguyên thiên nhiên thấp (13 trong số 50). Chỉ có 3 ngành trong đó dưới mức xuất khẩu trung bình của Mỹ và tất cả đều có cán cân thương mại thâm hụt lớn.

Bảng 9-3: Xuất khẩu những sản phẩm phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên, 1985

	Tỷ lệ trong xuất khẩu quốc gia			Thị phần của quốc gia trong xuất khẩu thế giới			Thị phần trong tổng xuất khẩu thế giới
	Mỹ	Đức	Nhật	Mỹ	Đức	Nhật	
CÁC NGÀNH PHỤ THUỘC VÀO TÀI NGUYÊN THIÊN NHIÊN	24,2	12.4%	2,7%	8,3%	3,7%	0,8%	36,7%
CÁC NGÀNH KHÔNG PHỤ THUỘC VÀO TÀI NGUYÊN THIÊN NHIÊN	75,8%	87,6%	97,3%	15.1%	14,9%	16,1%	63.3%
TỔNG	100%	100%	100%	12,6%	10,8%	10,4%	100%

NGUỒN: Ước tính của tác giả. Các ngành phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên được định nghĩa là những ngành có liên quan đến nông sản, khoáng sản và những sản phẩm thiên nhiên hoặc do trồng trọt khác trong đó mức độ chế biến tương đối thấp và hàng hóa không được đóng gói hoặc được gắn thương hiệu. Việc phân loại các ngành SITC theo sự phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên sẽ được tác giả cung cấp theo yêu cầu.

so sánh quy mô xuất khẩu phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên trong 3 quốc gia công nghiệp hàng đầu. Ước tính khoảng 24.2% tổng xuất khẩu của Mỹ dựa nhiều vào tài nguyên thiên nhiên, vượt xa Đức và Nhật Bản. Bỏ qua các ngành phụ thuộc vào tài nguyên, Đức với 61 triệu dân có thị phần xuất khẩu thế giới tương đương với Mỹ với 240 triệu dân. Nhật Bản trên thực tế có thị phần xuất khẩu thế giới trong các ngành không phụ thuộc vào tài nguyên còn cao hơn.

Nhiều ngành mà Mỹ duy trì được lợi thế cạnh tranh nằm trong các lĩnh vực nhạy cảm về chính trị nhất. Ví dụ, vũ trụ, quốc phòng, máy tính, nông nghiệp và nhiều dịch vụ được trợ cấp rất lớn hoặc được bảo hộ trong các quốc gia khác, một yếu tố kìm hãm thành công quốc tế. Khả năng xảy ra tranh chấp thương mại thường rất lớn.

Vị trí của Mỹ yếu hoặc đang yếu đi trong các hàng hóa và dịch vụ liên quan đến vận tải, nhiều loại máy móc, máy công cụ, các sản phẩm và thiết bị văn phòng trừ máy tính, điện tử tiêu dùng, các loại hàng tiêu dùng lâu bền, quần áo và các sản phẩm có liên quan, thép và các nguyên liệu khác và thiết bị

Hình 9-4: Các tổ hợp những ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Mỹ, 1985

Hàng hóa thiết yếu	**NGUYÊN LIỆU/KIM LOẠI** SẢN PHẨM TỪ KIM LOẠI ĐÃ QUA CHẾ BIẾN Lưỡi dao, đầu bịt, v.v... cho dụng cụ Đồng, nhôm, dây cáp[#] ***Thép, đinh đồng, đai ốc***[#°] KIM LOẠI KHÔNG CHỨA SẮT **Đất sét** Hợp kim đồng[#] Thiếc, hợp kim đã qua chế biến[#°] ***Bạc cuộn***[#] NGUYÊN LIỆU VÀ CHẤT THẢI KHÁC ***Nhôm***[*] ***Quặng môlípđen, niobi, v.v.*** Chất thải kim loại không chứa sắt[*] Chất thải và phế liệu đồng ***Phế liệu kim loại không chứa sắt khác***[#] Quặng và chất thải kim loại hiếm	**LÂM SẢN** SẢN PHẨM TỪ GỖ ***Vỏ bào, gỗ vụn*** **Gỗ thớ, gỗ dán, gỗ chặt thành khúc thô** Gỗ cải tiến[#°] BỘT GIẤY ***Giấy thải, bột gỗ***[#] ***Bột gỗ hóa chất đang phân hủy*** GIẤY ***Đệm lót giấy dạng rời*** Giấy tráng nhựa
Máy móc	***Máy nghiền cuộn tròn***[#] Lò luyện công nghiệp chạy bằng điện Máy xử lý kim loại[#°]	
Đầu vào chuyên ngành	Gạch trưng bày, v.v,... ***Sun pít sắt***[#]	
Các dịch vụ	Khai mỏ[*]	

Hàng hóa thiết yếu	**DẦU MỎ/HÓA CHẤT** NGUYÊN LIỆU THÔ **Than đá, than non & than bùn** **Than cốc dầu** ***Dầu thô*** HÓA CHẤT HỮU CƠ Các cylíc hydrocacbon khác Xi len nguyên chất hóa học Chất dẫn suất hydrocacbon halogen ***Rượu xylíc, v.v*** Monoacid và chất dẫn suất ***Polyacid và chất dẫn suất*** Hợp chất amin Ête, epoxit, axetát Este vô cơ & các hóa chất hữu cơ khác	Hợp chất Nitrogen-fn Sản phẩm misc, hóa phẩm HÓA CHẤT VÔ CƠ Axit vô cơ, v.v. Phốt phít, phốt phát ***Các hóa chất vô cơ khác, v.v.*** CHẤT DẺO ***Alkyn, poly dạng tấm*** **Polyetylen dạng que** ***Polypropynlene*** ***Chất liệu nhựa*** ***Nhựa thiết kế*** ***Polyamides dạng tấm*** ***Polystyrene dạng que*** ***PVC dạng que***	**CHẤT BÁN DẪN/MÁY TÍNH** **Các thiết bị analog & hybrid, các thiết bị lưu trữ số** ***Máy tính số*** ***Bộ xử lý trung tâm kỹ thuật số*** ***Linh kiện, phụ kiện máy móc ADP, công sở*** ***Các loại ống điện tử khác*** **Tinh thể áp điện** Bảng mạch in sẵn và linh kiện ***Vi mạch điện tử***
Máy móc	***Thiết bị dàn khoan dầu***		***Thiết bị sản xuất chất bán dẫn***
Đầu vào chuyên ngành			
Các dịch vụ	***Các dịch vụ dàn khoan*** Các điểm dịch vụ		***Phần mềm phục vụ khách hàng*** ***Các dịch vụ mạng*** ***Xử lý thông tin*** ***Thông tin***

Hình 9-4: Các tổ hợp những ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Mỹ, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	KINH DOANH ĐA NGHỀ		VẬN TẢI	
	THIẾT BỊ **Thang máy, thang cuốn**[***] ***Máy điều hòa nhiệt độ*** ***Máy chạy bằng điện khác (thiết bị điều khiển giao thông, thiết bị an ninh, v.v.)***[#] ***Máy in quay và bơm cho chất lỏng, linh kiện***[#] ***Máy bơm, linh kiện máy nén*** ***Bộ lọc khí, chất lỏng*** ***Bóng đèn***[*]	DỤNG CỤ ***Dụng cụ đo đạc, dụng cụ vẽ, v.v*** **Linh kiện dụng cụ đo đạc, vẽ...**[#] ***Thiết bị điều khiển chất khí, chất lỏng*** ***Thiết bị điều khiển, thiết bị đo đạc***[#]	ĐỘNG CƠ ***Động cơ piston*** **Động cơ và linh kiện đốt trong cho máy bay**[#] **Động cơ tuốc bin khí cho máy bay** Động cơ piston thủy lực, không kể thuyền có máy gắn ngoài XE CỘ VÀ THIẾT BỊ Ô tô đặc biệt	***Ô tô***[*] **Trực thăng và máy bay thương mại**[#] Xe lửa và các thiết bị hỗ trợ[#o] **Máy đặt đường ray**[**] **Động cơ và thiết bị xe lu, xe dân dụng**[#**] ***Khung gầm ô tô*** Tàu kéo, nổi trên mặt nước[#]
Máy móc	Máy cho các ngành công nghiệp đặc biệt[#] Máy phun	Máy bán hàng, máy cân[#]	***Máy hàn hơi***[#]	
Đầu vào chuyên ngành	***Các sản phẩm từ cao su chưa cứng*** ***Linh kiện dụng cụ cầm tay không dùng điện***[#] Các tấm phân cực không có khung[#]		Cao su tổng hợp ***Vật liệu amiăng, chà sát*** Hệ thống radar ***Vật liệu chống va chạm*** Lốp xe[*] LINH KIỆN ***Bộ phận động cơ piston***	***Aircraft engine & motor nes parts***[#] **Aircraft parts nes** ***Linh kiện xe nâng***[#] ***Thân, linh kiện, phụ kiện ô tô***[#] Xe lửa và linh kiện thiết bị liên quan
Các dịch vụ	**Kế toán**[*] ***Quảng cáo***[*] **Tư vấn quản lý**[*] ***Pháp luật***[*] ***Thiết kế/kiến trúc***[*] ***Xây dựng***[*] Nghiên cứu hợp đồng[*] ***Trợ giúp tức thời***[*] Bảo dưỡng nhà cửa[*] Dịch vụ an ninh[*] ***Cung cấp giặt ủi/vải công nghiệp***[*] Lau rửa công nghiệp	***Nghiệp vụ ngân hàng thương mại***[*] ***Nghiệp vụ ngân hàng thương mại/nghiệp vụ đầu tư***[*] ***Quản lý tiền bạc***[*] ***Tài chính tiêu dùng***[*] ***Cho thuê thiết bị***[*] ***Báo cáo tín dụng***[*] ***Quản lý phế thải***[*] ***Đào tạo tập thể***[*] ***Thẻ trả tiền/thẻ tín dụng***[*] Cửa hàng thuận tiện[*] ***Quan hệ công chúng***[*]	Hãng hàng không[***] Vận tải đường không[#**]	

Hàng hóa thiết yếu	SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NĂNG LƯỢNG	VĂN PHÒNG	VIỄN THÔNG	QUỐC PHÒNG
	SẢN XUẤT Nồi hơi & máy hỗ trợ# Động cơ và tuốc bin hơi* Lò phản ứng hạt nhân và linh kiện PHÂN PHỐI Thiết bị cách điện	**Máy photocopy công suất lớn***** ***Máy đánh chữ, máy viết hóa đơn không dùng điện*#***	Máy phát thanh và máy phát sóng vô tuyến.	**Súng đạn phục vụ chiến tranh** ***Máy bay quân sự***** ***Điện tử quân sự***** **Tàu chiến#**
Máy móc				
Đầu vào chuyên ngành	**Nguyên liệu phóng xạ v.v...#***			
Các dịch vụ			***Phóng vệ tinh*****	

Chỉ dẫn:

Chữ thường: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 12.3%, < 24.6%

Chữ nghiêng đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 24.6%, < 49.2%

Chữ đậm: Tỉ lệ xuất khẩu thế giới >= 49.2%

\# Các ngành công nghiệp dưới đây bị cắt giảm trong năm 1978

\# Phần còn lại theo tính toán

\# # Được thêm vào nhờ giá trị xuất khẩu trong một ngành công nghiệp được phân đoạn

* Được thêm vào nhờ FDI

* * Được nâng cấp nhờ FDI

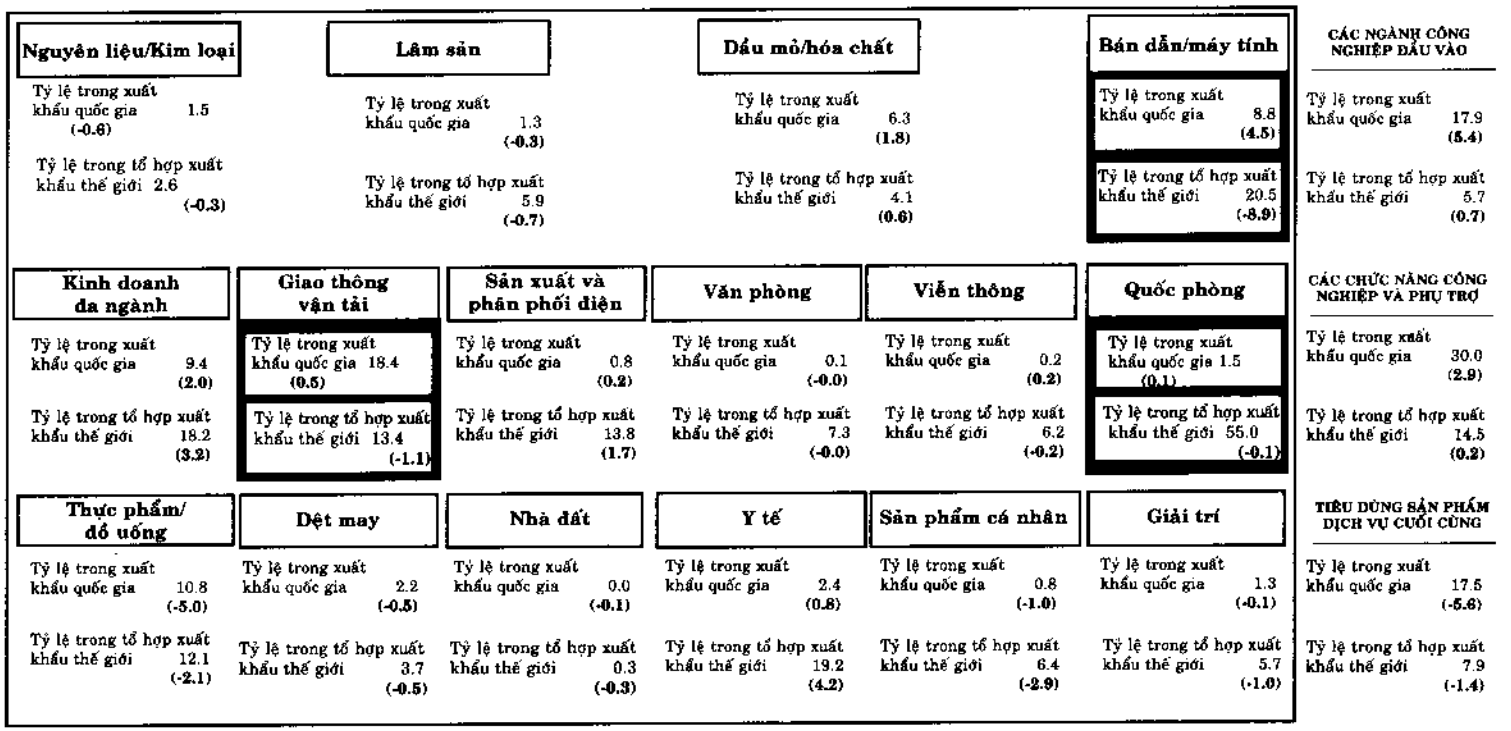
* * * Được tăng thêm dựa trên nghiên cứu trong nước

Hình 9-4 Các tổ hợp những ngành có sức cạnh tranh quốc tế của Mỹ, 1985 (tiếp theo)

Hàng hóa thiết yếu	THỰC PHẨM/ĐỒ UỐNG			VIỆC NHÀ/HỘ GIA ĐÌNH
	THỰC PHẨM CƠ BẢN Động vật chưa giết mổ[bc] ***Cá tươi***[f] Gia cầm ***Cá ướp muối, cá khô, cá hun khói***[bc] ***Gạo còn trấu hoặc đã xay xát*** ***Gạo xay nguyên hạt*** Bột mì hoặc hạt lúa mì hoặc meslin Các món ăn và bột ngũ cốc khác ***Đậu nành*** Thực vật thuộc họ đậu, trên cạn Cam tươi hoặc đã phơi khô	***Chanh, bưởi*** Nho khô[f] Quả hạch ăn được ***Đậu leo xanh*** ***Phế phẩm ăn được*** DẦU ĂN ***Mỡ bò, mỡ cừu*** ***Dầu đậu nành*** **Dầu hạt bông** Dầu hoa hướng dương* THỰC PHẨM ĐÃ CHẾ BIẾN ***Thực phẩm đông lạnh**** Thiết bị tủ lạnh không có xuất xứ trong nước Linh kiện thiết bị tủ lạnh không có xuất xứ trong nước[f]	**Váng sữa**[f] Ngũ cốc, bánh ăn sáng[f] Sản phẩm ăn được, chế biến sẵn Thịt khô ăn được[f] **Đồ ăn uống đi kèm** [f] ĐỒ UỐNG **Đồ uống có ga*** Máy cắt, máy gặt cỏ v.v.[f]	***Xà phòng, dầu bóng***[ef]
Máy móc	Máy cày Máy kết hợp gặt-đập lúa ***Linh kiện máy gặt*** Máy thực phẩm không có xuất xứ trong nước.			
Đầu vào chuyên ngành	***Hộp bằng kim loại**** **Ruột củ cải đường, bã củ cải đường v.v...** Cỏ khô, thức ăn cho động vật[f] ***Hạt giống cho ngành trồng trọt v.v.***[ef] ***Lúa mì chưa xay, v.v.*** **Ngô chưa xay**	**Lúa miến chưa xay** Oilcake & các chất bã khác HÓA CHẤT NÔNG NGHIỆP **Các loại phân bón sản xuất khác**[f] **Phân bón Nitrogen - phosphate**	Phốt phát canxi tự nhiên, chưa nghiền Thuốc trừ sâu ***Thuốc diệt nấm, thuốc tẩy***[f]	
Các dịch vụ	**Thức ăn nhanh*** ***Dịch vụ thực phẩm/bán lẻ thực phẩm**** **Mua bán nông phẩm**[ef]			

Hàng hóa thiết yếu	**DỆT MAY** **SỢI** Sợi dệt đặc biệt[f] ***Giày dép đế gỗ***[f] ***Lông thú nhân tạo và trang trí***[f]	**CHĂM SÓC SỨC KHỎE** **DƯỢC PHẨM** ***Hoóc môn liều lượng lớn*** ***Glucôzơ, đệm, huyết thanh*** ***Thuốc chữa bệnh chứa hoocmôn***[f,n] ***Dược phẩm không phải là thuốc chữa bệnh***[f] **THIẾT BỊ Y TẾ** ***Thiết bị y tế dùng điện*** Thiết bị y học ***Máy trợ thính, chỉnh hình*** ***Vòi ốt-tát***[m] ***Thấu kính tiếp xúc***[m] ***Dụng cụ giải phẫu v.v...***[f]	**CÁ NHÂN** Sản xuất xì gà, xì gà xén 2 đầu, sợi thuốc lá[f,o] **Thuốc lá****	**GIẢI TRÍ/THƯ GIÃN** ***Máy quay, máy chiếu điện ảnh v.v...***[f,o] ***Sản phẩm quang hóa***[m] **Phim máy ảnh & kính ảnh, đã phơi sáng**[f,o] ***Phim điện ảnh đã rửa*** ***Báo, tạp chí***[m] ***Tranh vẽ tay, v.v...*** Đĩa và băng đã ghi hình ***Máy hát tự động***[f] Dụng cụ tráng ảnh[f] Đèn có ống phóng điện, bóng đèn[f]
Máy móc	Linh kiện máy dệt ***Máy thùa khuyết***[m]			
Đầu vào chuyên ngành	**Da bò, da ngựa thô** Các loại da có lông khác, thô[f] **SỢI & CHỈ** ***Bông thô, không kể xơ bông*** Sợi tổng hợp không liền, chưa làm mượt ***Sợi tái sinh để xe chỉ*** Phế thải của sợi tổng hợp[f] Phế thải của vải. Dẫn suất xenlulôzơ Chỉ bằng sợi tổng hợp[f,o]		***Sợi thuốc lá tước kỹ hoặc tước một phần***[o] Phế thải của sợi thuốc lá[f,o] ***Sợi thuốc lá Virginia, sấy bằng khí nóng***	
Các dịch vụ		***Chăm sóc sức khỏe***[r] ***Quản lý bệnh viện***[r]	***Giáo dục cấp 2 & đại học***[m] ***Đào tạo tiến sĩ***[m]	***Khách sạn và quản lý khách sạn***[r] ***Cho thuê xe ôtô ngắn hạn và dài hạn***[r] ***Sản xuất phim điện ảnh***[m] ***Sản xuất chương trình tivi***[m]

Hình 9-5: Tỷ lệ % xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của Mỹ theo Tổ hợp của Hàn Quốc theo Tổ hợp rộng



Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

■ Xác định những khu vực lớn trong đó các vị thế cạnh tranh quốc tế của quốc gia có liên quan.

viễn thông (ngoại trừ hệ thống chuyển mạch văn phòng trung tâm lớn và sợi quang học là những lĩnh vực mạnh của Mỹ).

Những thay đổi nổi bật nhất giữa năm 1971 và 1985 nằm trong các ngành dễ nhận thấy như thép, ô tô, máy công cụ, điện tử tiêu dùng và thiết bị văn phòng. Tuy nhiên, sự suy giảm lợi thế cạnh tranh của các công ty Mỹ là phổ biến và rõ rệt trong nhiều trường hợp nghiên cứu cụ thể của chúng tôi. Trong khi sự tăng giá đồng đôla vào đầu những năm 1980 không giúp giải quyết được vấn đề, đồng đôla đã giảm giá suốt những năm 1970, trừ một số giai đoạn ngắn và không tăng vượt qua mức mà Mỹ đạt được cân bằng trong thương mại sản phẩm chế tạo vào những năm 1960.[16] Sự xói mòn vị trí của Mỹ bắt đầu từ nhiều năm trước khi đồng đôla tăng giá. Các doanh nghiệp Mỹ trong hết ngành này đến ngành khác đã đánh mất sự thống trị về sản phẩm và quy trình công nghệ.

Làm sao vị trí có sức mạnh vững chắc như vậy trong các lĩnh vực phức tạp, có năng suất cao lại chuyển thành vị trí mà ở đó lợi thế cạnh tranh đang xói mòn trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến và tăng trưởng thu nhập bình quân theo đầu người lại chậm nhất trong tất cả quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu thời kỳ hậu chiến? Tại sao quá trình nâng cấp trong nền kinh tế Mỹ đang chậm dần? Để trả lời những câu hỏi này, tôi phải xem lại những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia của Mỹ. Chính tại đây những nguyên nhân gây ra các vấn đề trong một số ngành công nghiệp và cho thành công tiếp nối trong những ngành khác có thể được tìm thấy.

CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

Mỹ có tương đối dồi dào các yếu tố sản xuất tự nhiên. Trong một số ngành, như nhôm và đồng, đã mất vị trí do trữ lượng giảm dần, chi phí năng lượng điện cao, và/hoặc việc mở cửa các mỏ khoáng sản mới có chi phí thấp ở nước ngoài. Tuy nhiên, các ngành sản xuất sản phẩm liên quan đến nông nghiệp và lâm nghiệp của Mỹ lại duy trì được những vị trí có sức cạnh tranh mạnh mẽ bằng cách nâng cao năng suất liên tục, mặc dù hoạt động sản xuất cũng đang gia tăng ở các quốc gia khác.

Mỹ vẫn còn vượt trội trong hoạt động nghiên cứu khoa học,

16. Xem Dornbusch, Krugman và Park (1989).

đặc biệt trong các ngành khoa học cơ bản. Việc các doanh nghiệp Mỹ duy trì được lợi thế trong các ngành quốc phòng và vũ trụ và các ngành dựa vào khoa học như dược và công nghệ sinh học không phải là ngẫu nhiên. Đây chính là những ngành mà các nguồn lực kỹ thuật đổ vào.

Tuy nhiên, sự dẫn đầu về công nghệ gần như đã mất trong nhiều ngành công nghiệp lâu đời. Các doanh nghiệp Mỹ chậm áp dụng các quy trình công nghệ mới, chậm nâng cấp phương tiện sản xuất và chậm giới thiệu các sản phẩm và tính năng mới. Cụ thể, Nhật Bản đang gia tăng tỷ lệ bằng phát minh sáng chế, bao gồm những bằng phát minh sáng chế quan trọng. Về tổng thể, người nước ngoài đăng kí 47,1% tổng số bằng phát minh sáng chế mà Mỹ cấp trong năm 1988, con số cao nhất trong lịch sử. Các doanh nghiệp Nhật Bản là những công ty đi đầu về kỹ thuật trong những lĩnh vực quan trọng như công nghệ sản xuất tiên tiến, vật liệu mới và các lĩnh vực quan trọng của ngành điện tử. Mỹ vẫn tạo ra nhiều nghiên cứu khoa học và công nghệ nhưng lại chậm áp dụng chúng vào các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh của Mỹ. Vấn đề không nằm trong dịch vụ hay hàng hóa đóng gói, nơi công nghệ không phức tạp và sản phẩm và quy trình chế biến thay đổi tương đối nhanh. Khó khăn lại nổi lên trong những ngành như ô tô, máy công cụ hoặc máy in mà để cải tiến đòi hỏi đầu tư nghiên cứu và phát triển lâu dài, đưa ra những sản phẩm và quy trình sản xuất mới rất phức tạp và tốn thời gian cũng như cần đến sự điều phối phức tạp giữa các ngành.

Tạo ra yếu tố sản xuất. Những nguyên nhân dẫn đến sự suy giảm vị trí dẫn đầu trong đổi mới rất quan trọng và có liên quan đến toàn bộ "hình thoi". Trước hết, Mỹ đã suy yếu trầm trọng về việc hình thành yếu tố sản xuất. Tỷ lệ đầu tư tổng thể vào việc hình thành và nâng cấp yếu tố sản xuất của Mỹ đã giảm dần kể từ những năm 1960, trong khi tỷ lệ này tăng lên đáng kể ở các quốc gia khác, đặc biệt trong các ngành công nghiệp lâu đời. Có lẽ nguyên nhân quan trọng nhất cho sự chậm trễ thương mại hóa công nghệ là sự suy giảm chất lượng các nguồn nhân lực tương đối so với các quốc gia khác. Trong khi tỷ lệ chi tiêu chung cho giáo dục trong GDP là số cao nhất, hệ thống giáo dục Mỹ lại đang cực kỳ trì trệ.

Các trường phổ thông và đại học hàng đầu của Mỹ không kém bất cứ trường nào khác, và nhiều sinh viên nước ngoài

đến Mỹ để đào tạo, đặc biệt là ở trình độ sau đại học. Tuy nhiên, chất lượng cao trong những trường hàng đầu đã che đậy những vấn đề nghiêm trọng ở những trường khác. Một trường đại học thông thường ở Mỹ không theo kịp tiêu chuẩn của một trường đại học thông thường của Đức hay Thụy Sĩ, và tỷ lệ phần trăm số sinh viên đang học trong lĩnh vực kỹ thuật cũng thấp hơn.

Hệ thống giáo dục cho công nhân phổ thông thậm chí còn là vấn đề nghiêm trọng hơn. Các trường học Mỹ đặt ra những tiêu chuẩn thấp và kỷ luật kém. Học sinh tốt nghiệp phổ thông trung học Mỹ kém xa so với học sinh tốt nghiệp phổ thông trung học ở những quốc gia tiến bộ khác trong những lĩnh vực thiết yếu như toán học, khoa học và ngôn ngữ. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật Bản xây dựng nhà máy tại Mỹ nhận thấy rằng các kỹ thuật thống kê liên quan đến điều khiển xử lý thống kê mà hầu hết học sinh tốt nghiệp phổ thông ở Nhật đều có thể hiểu được lại là quá khó đối với nhiều sinh viên tốt nghiệp cao đẳng ở Mỹ. Năm học ngắn, tỷ lệ trốn học cao, thời gian làm bài tập ở nhà ít và cạnh tranh giữa các sinh viên không được chú trọng. Mỹ vẫn chưa tìm được cách làm thế nào để tạo khả năng tiếp cận giáo dục cho những nhóm người thiệt thòi trong khi vẫn có thể duy trì chất lượng giáo dục xuất sắc. Nghề dạy học đã mất đi uy tín, tiền lương không theo kịp những cơ hội nghề nghiệp khác, và chất lượng trung bình của giáo viên đã giảm đi. Đi lính từng là nguồn phát triển nhân lực quan trọng lại đang có vai trò giảm dần.

Kết quả dẫn đến tỷ lệ thất học cao khác thường trong lực lượng lao động Mỹ. Nhiều công nhân và nhà quản lý thiếu nền tảng giáo dục để đào tạo cao hơn và thiếu những kỹ năng cần thiết để cải thiện năng suất lao động. Hoạt động đào tạo nội bộ công ty đang gia tăng nhưng không đủ khả năng để bù đắp lại. Hoạt động đào tạo do các công ty Mỹ thực hiện tụt hậu xa so với ở Nhật Bản và Đức.

Hoạt động nghiên cứu của trường đại học ở Mỹ vẫn còn đặc biệt mạnh. Tuy nhiên, chi tiêu của chính phủ liên bang cho hoạt động nghiên cứu không theo kịp lạm phát. Chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu từ lâu đã ngày càng thiên lệch về những nghiên cứu liên quan đến quốc phòng (68% năm 1988). Tuy nhiên, không giống những năm 1940 và 1950, hoạt động nghiên cứu và phát triển trong quốc phòng ít tập trung vào những công nghệ lõi mà tập trung nhiều vào những nhu cầu quốc phòng có tính chuyên

sâu cao. Chi tiêu của Mỹ vào các hoạt động phi quốc phòng khoảng 1.9% GDP, so với 2.8% GDP của Nhật Bản và 2.6% GDP của Đức. Ngay cả chi tiêu nghiên cứu và phát triển của Mỹ nói chung trong GDP, bao gồm cả quốc phòng, hiện tại cũng thấp hơn so với Nhật Bản, Đức và Thụy Điển [17]. Chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu của các công ty Mỹ tụt lùi vào những năm 1970 trong khi chi tiêu của các doanh nghiệp ở quốc gia khác tăng lên.

Tuy nhiên, thảo luận về tầm quan trọng mang tính quyết định của các yếu tố sản xuất chuyên dụng đối với lợi thế cạnh tranh trong Chương 3 lại cho thấy một vấn đề nghiêm trọng hơn. Trong khi Mỹ có một số cơ chế hiệu quả cho việc hình thành những yếu tố sản xuất phổ thông như các trường đại học hàng đầu và nhiều cơ sở khoa học lớn, nó lại thường thiếu đi những cơ chế để hình thành những yếu tố sản xuất cao cấp và chuyên biệt cho các ngành công nghiệp cụ thể. Các cơ chế hình thành yếu tố sản xuất phổ thông *rất cần thiết nhưng chưa đủ*. Ở Mỹ không có hệ thống học nghề phát triển tốt, không có hệ thống trường dạy nghề mạnh, không có truyền thống làm việc trong một ngành công nghiệp qua nhiều thế hệ như Ý và không có sự chú trọng vào hoạt động đào tạo trong nội bộ công ty như Nhật. Các viện nghiên cứu chuyên ngành và các chương trình nghiên cứu hợp tác giữa trường đại học và tư nhân vẫn tương đối hiếm.

Sự sản sinh yếu tố sản xuất cũng tụt hậu về mặt nguồn vốn. Tỷ lệ tiết kiệm hộ gia đình thấp và đang giảm đi đã làm hạn chế khối lượng vốn có thể dùng đầu tư. Trong những năm 1980, thâm hụt ngân sách liên bang lớn đã hấp thu phần lớn tiết kiệm tư nhân và dẫn đến những khoản nợ nước ngoài khổng lồ. Lãi suất thực đã tăng từ mức lãi suất nằm trong số thấp nhất trong các quốc gia vào những năm 1950 lên đến mức lãi suất vào loại cao nhất vào những năm 1980.

Áp lực nâng cấp giảm dần. Những bất lợi yếu tố sản xuất cũng đã không còn là một tác nhân thúc đẩy ngành công nghiệp Mỹ. Tăng trưởng tiền lương ở Mỹ chậm hơn so với phần lớn các quốc gia tiên tiến khác, làm giảm áp lực cải thiện năng suất. Các mức lương ở Mỹ hiện giờ không còn cao nhất thế giới.

Một lượng lớn người lao động đã gia nhập lực lượng lao động Mỹ trong những năm 1970 và 1980, một hệ quả của sự

17. Xem Bảng 13-1.

bùng nổ sinh sản, nhiều phụ nữ đi làm hơn và tình trạng nhập cư sau chiến tranh. Có nhiều lao động mới sẵn có, các doanh nghiệp Mỹ không phải đối mặt với áp lực phải tự động hóa và chuyển tới những phân đoạn tinh vi hơn như hầu hết các quốc gia tiên tiến khác. Các doanh nghiệp cần phải đầu tư cải thiện kỹ năng hoặc lao động của họ bởi luôn có sẵn nguồn cung ứng lao động mới. Trong khi nhiều việc làm mới được tạo ra, tốc độ nâng cấp trong nền kinh tế Mỹ lại chậm lại. Trong khi đó, tăng trưởng kinh tế vẫn diễn ra bất chấp tăng trưởng năng suất chậm chạp [18].

Cũng quan trọng không kém tình trạng thiếu áp lực là cách phản ứng với áp lực. Do không có sự cam kết lâu dài đến các ngành kinh doanh cốt lõi và do cạnh tranh nội địa yếu, nhiều công ty Mỹ đối phó với sự tăng giá đồng đôla trong những năm 1980 bằng cách từ bỏ vị trí trên thị trường, bán doanh nghiệp, thuê gia công ở nước ngoài hay tìm kiếm sự bảo hộ thay vì đổi mới. Điều này cũng có nghĩa rằng sự giảm giá mạnh của đồng đôla làm mất đi áp lực nâng cao chất lượng và năng suất.

Tuy nhiên, tình trạng thiếu hụt lao động đang nổi lên trong một số lĩnh vực, báo hiệu trước những thay đổi nhân khẩu học mà có thể rất có ích cho ngành công nghiệp Mỹ. Lao động khan hiếm sẽ tạo áp lực cho việc nâng cấp lợi thế. Dân số đang già hơn có xu hướng tiết kiệm hơn. Tuy nhiên, những thay đổi khác trong hình thoi (như sự hình thành yếu tố sản xuất, các mục tiêu và cạnh tranh nội địa) phải xuất hiện để những sự phát triển này tạo ra lợi ích trọn vẹn.

CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Ít nổi bật hơn, nhưng cũng quan trọng không kém đối với lợi thế quốc gia Mỹ là sự xói mòn trong các điều kiện cầu. Mỹ không còn là quốc gia luôn dự báo trước thị trường thế giới. Nước này cũng không còn là quê nhà của những khách hàng khó tính nhất thế giới. Người tiêu dùng Mỹ và khách hàng công nghiệp

18. Nghiên cứu của Jorgenson (1987) cho thấy tăng trưởng kinh tế Mỹ trong những thập kỷ gần đây phần lớn là do tăng trưởng các yếu tố sản xuất chứ không nhờ vào cải tiến công nghệ. Kết luận này, hoàn toàn khác với những nghiên cứu của Solow và Denison về những giai đoạn trước đó, xác nhận sự suy giảm tốc độ đổi mới và nâng cấp trong ngành công nghiệp Mỹ và điều này thực sự gây lo ngại.

Mỹ vì thế không còn có sức mạnh lớn như họ từng có [19]. Kết quả là các doanh nghiệp Mỹ không thể theo kịp trong đổi mới và trong những chiến lược đặc trưng khác biệt hóa của các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Quá trình nâng cấp các ngành công nghiệp Mỹ do đó chậm lại.

Người tiêu dùng Mỹ thường không còn là những người giàu có nhất. Họ đương nhiên không phải là những người có đòi hỏi cao nhất. Họ chấp nhận những sản phẩm và dịch vụ mà không người Nhật Bản hay Đức nào có thể chấp nhận [20]. Điều này được chứng kiến rất nhiều lần trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với các nhà quản trị, thường là các nhà quản trị người Mỹ. Nó cũng được xác thực qua hành vi của khách hàng trong các ngành công nghiệp, từ dầu gội đầu đến ô tô.

Trong nhiều ngành, có sự phát triển tinh tế trong nhu cầu của khách hàng đang khiến họ xa dần chiến lược mà các công ty Mỹ đã phát minh. Với thị trường trong nước rộng lớn, các công ty Mỹ có khuynh hướng sản xuất những mặt hàng tiêu chuẩn hóa được sản xuất và tiếp thị quy mô lớn, và thậm chí là hàng hóa chỉ dùng một lần. Điều này đòi hỏi những hi sinh trong thiết kế, chất lượng và dịch vụ sản phẩm. Theo tôi, tiêu biểu cho phương pháp kinh doanh này là sản phẩm Wonder Bread, được sửa đổi để sản xuất và phân phối hàng loạt nên đã mất đi mùi vị và giá trị dinh dưỡng (ngoại trừ những mặt hàng đã được bổ sung giá trị dinh dưỡng bằng vitamin tổng hợp). Cách tư duy kiểu "Wonder Bread" rất phổ biến trong nhiều ngành công nghiệp Mỹ, không chỉ trong hàng hóa tiêu dùng đóng gói mà cả trong hàng tiêu dùng lâu bền và hàng công nghiệp.

Nhật Bản đã đảo lộn phương trình này bắt đầu từ những năm 1970 bằng cách đưa ra những sản phẩm tiêu chuẩn hóa với chất lượng cao hơn nhiều. Tuy nhiên, bị chi phối bởi cạnh tranh trong nước, các doanh nghiệp Nhật Bản sau đó bắt đầu

19. Khách hàng Mỹ tiêu dùng một số lượng lớn hàng nhập khẩu, cũng giống như người Anh. Nhiều nhà nghiên cứu tin rằng chỉ số này cho thấy họ là những khách hàng tinh vi và khó tính. Thực tế là người tiêu dùng Anh và Mỹ cuối cùng đã nhận thức được những điều mà người mua hàng nước ngoài từ lâu đã nhận ra. Đối mặt với những khác biệt rõ ràng về chất lượng và tính năng, họ mua những sản phẩm nước ngoài đã được chấp nhận trước đó tại quê hương của chúng.

20. Một thực tế thú vị có thể liên quan tới thái độ đối với chất lượng và độ bền của sản phẩm là sự thịnh hành của việc mua hàng bằng thẻ trả sau ở Mỹ. Tại Nhật Bản và Đức, khách hàng trả bằng tiền mặt. Theo phỏng vấn của chúng tôi điều này dường như củng cố yêu cầu về chất lượng cao.

giới thiệu những mẫu sản phẩm và những tính năng mới với tốc độ chưa từng có trong ngành công nghiệp Mỹ. Chủng loại sản phẩm đã tăng lên nhanh chóng và các doanh nghiệp Nhật Bản đã học được cách sản xuất những dải sản phẩm rộng một cách hiệu quả, sử dụng kỹ thuật tự động hóa linh hoạt.

Ngày nay, nhu cầu đang chuyển sang những mức chất lượng cao hơn, sản xuất theo yêu cầu của khách hàng, phân đoạn hóa và có tỷ lệ dịch vụ cao hơn.Trong khi thị trường Mỹ rộng lớn từng là một thế mạnh, sự thay đổi trong cạnh tranh lại khiến cho điều này biến thành một điểm yếu. Do hoàn cảnh của quốc gia riêng, các doanh nghiệp phù hợp và phản ứng nhanh nhất với nhu cầu trong các phân đoạn cụ thể đã trở thành các doanh nghiệp dẫn đầu thế giới. Ví dụ, các doanh nghiệp Đức có thế mạnh ngày càng tăng trong các thiết bị nhà bếp cao cấp, trong khi người Ý thành công trong phân đoạn sản phẩm nhỏ gọn và Nhật Bản trong các phân đoạn dựa nhiều vào điện tử như là thiết bị sóng ngắn.

Một nguyên nhân khác khiến Mỹ đã mất một số đặc trưng cầu riêng là hệ thống tiếp thị và bán hàng. Các quốc gia khác đã bắt đầu theo kịp về phương tiện truyền thông hiện đại, các chuỗi cửa hàng và những tổ chức marketing hiện đại khác. Những tổ chức này từng tạo cho các công ty Mỹ thế mạnh trong việc dự báo các xu hướng tương lai. Ví dụ, sự xâm nhập của các cửa hàng theo chuỗi vào trong ngành thực phẩm và các hình thức bán lẻ khác thực sự phổ biến hơn nhiều quốc gia châu Âu vào thời điểm hiện tại. Hơn nữa, hoạt động bán lẻ của Mỹ đã chuyển hướng mạnh mẽ tới các cửa hàng hạ giá với rất ít thông tin hoặc dịch vụ tiêu dùng. Điều này củng cố lại khuynh hướng thiên về các hàng hóa tiêu chuẩn và khiến các nhà bán lẻ Mỹ trở thành những khách hàng kém khó tính và ít tính dự báo.

Nhu cầu của khách hàng cũng được định hình bởi mối quan tâm ngày càng tăng đối với vấn đề an toàn, sức khỏe, chất lượng môi trường và một môi trường làm việc tốt hơn trong nhiều ngành công nghiệp. Nói chung, các doanh nghiệp Mỹ kém hơn doanh nghiệp ở các nước châu Âu tiên tiến xét về những tiêu chuẩn này. Trong các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu, mức độ quan tâm xã hội cao phổ biến ở Đan Mạch, Thụy Điển và Đức. Nó cũng ngày càng được quan tâm nhiều hơn ở Nhật Bản, do điều kiện chật chội và tình yêu thiên nhiêu. Ví dụ, trong ngành xe tải, các doanh nghiệp Nhật Bản và Thụy Điển dẫn

đầu trong việc cải thiện môi trường cho lái xe. Trong các dụng cụ điện, các doanh nghiệp Nhật Bản và châu Âu dẫn đầu về thiết kế các dụng cụ dễ cầm nắm và cân bằng.

Trong hàng hóa tiêu dùng, hiệu quả của những thay đổi này nổi lên đầu tiên trong các hàng hóa lâu bền, trong đó chất lượng, độ tin cậy và các tính năng mang tính chất sống còn. Ví dụ, trong máy ảnh, các doanh nghiệp Mỹ thành công trong các máy ảnh "ngắm và chụp" đơn giản (máy du lịch) và các máy ảnh ra ảnh ngay với chất lượng hình ảnh khiên tốn nhưng gần như không có vị trí trong các máy ảnh 35mm tinh vi hơn, những máy hiện tại đã trở nên nhỏ gọn hơn và đầy ắp các bộ điều khiển điện tử. Những nguy cơ mới bắt đầu lộ rõ trong một số hàng hóa tiêu dùng đóng gói, một lĩnh vực thế mạnh của Mỹ từ lâu. Trong khi Đức và Thụy Điển có các điều kiện cầu yếu với hàng hóa tiêu dùng đóng gói thì Ý, Thụy Sĩ và Anh lại là những đối thủ của Mỹ. Nhật Bản là cho nguy cơ dài hạn trong các ngành này vì quốc gia này có phương tiện truyền thông hiện đại kết hợp với người tiêu dùng đòi hỏi cao, giàu có, bận rộn và có cạnh tranh trong nước gay gắt. Trong khi ngành công nghiệp Mỹ phải giữ vững vị trí, việc nhiều ngành hàng hóa tiêu dùng đóng gói của Mỹ đã hợp nhất thành một số ít các đối thủ cạnh tranh thống trị hàm ý rằng sự thống trị tiếp diễn của Mỹ không còn được đảm bảo.

Trong các sản phẩm công nghiệp và thương mại, các điều kiện cầu của Mỹ đã xói mòn do Mỹ không còn là quê hương của nhiều doanh nghiệp dẫn đầu ngành. Ví dụ, trong ngành ô tô, những khách hàng tiến bộ nhất về linh kiện và các đầu vào khác là Đức và Nhật Bản. Khi một ngành nghiệp Mỹ mất đi lợi thế cạnh tranh, nó cũng không còn là khách hàng khó tính đối với các nhà cung cấp. Các công ty Mỹ không nhất thiết là những khách hàng tiến bộ nhất thế giới trong nhiều loại máy móc và vật liệu hiện đại, bởi vì các công ty chế tạo đẳng cấp thế giới ngày nay thường không phải là của Mỹ. Ví dụ, sự thâm nhập vào ngày thiết bị sản xuất tiên tiến ở Mỹ chậm hơn ở Nhật Bản, Thụy Điển, Đức và nhiều vùng của Ý. Trong nhiều ngành công nghiệp, các doanh nghiệp đổi mới, đi đầu sử dụng nguyên liệu mới cũng không phải là doanh nghiệp Mỹ. Doanh nghiệp Nhật Bản dẫn đầu trong việc sử dụng vật liệu gốm và doanh nghiệp Đức đang thách thức Mỹ trong ngành chất dẻo. Các quốc gia khác cũng có được hiệu ứng kéo theo khi các công ty đa quốc gia của họ thành công ở nước ngoài.

Chất lượng của các doanh nghiệp Mỹ với tư cách là các khách hàng công nghiệp cũng chịu ảnh hưởng trình độ đào tạo và kỹ năng của nguồn nhân lực. Lao động Mỹ thường được giáo dục và đào tạo kém hơn so với ở Đức và Nhật Bản. Ví dụ, trong ngành in, người Đức trải qua một chương trình thực tập chính thức 3 năm trong khi hầu hết công nhân người Mỹ học trong quá trình làm việc. Với lao động kém tinh vi hơn và các nhà quản lý cũng được đào tạo về kỹ thuật kém hơn, các doanh nghiệp Mỹ sẽ không còn đại diện cho các nhu cầu tiến bộ nhất. Lao động Mỹ không có khả năng sử dụng thiết bị nước ngoài tinh vi nhất trong nhiều ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu [21]. Một điều đặc biệt, các mẫu thiết đơn giản hơn đã được chế tạo cho thị trường Mỹ.

Các quy định đã đóng vai trò hai mặt trong tác động vào chất lượng cầu của Mỹ. Phi điều tiết cạnh tranh đã và sẽ tiếp tục giải phóng những đổi mới trong các ngành như dịch vụ vận tải và viễn thông, một thế mạnh lớn cho các ngành phục vụ chúng. Tuy nhiên, Mỹ đã giảm các cam kết của quốc gia này đối với các điều kiện về sức khỏe, an toàn, môi trường và điều kiện làm việc. Ví dụ, các tiêu chuẩn hiệu suất nhiên liệu ô tô đã bị cắt giảm do chính quyền dưới thời tổng thống Reagan. Những quy định nghiêm ngặt nhất trong nhiều lĩnh vực này đã được áp dụng trước tiên ở nước ngoài. Các công ty nước ngoài học cách đối phó với những tiêu chuẩn nghiêm ngặt trước các doanh nghiệp Mỹ, tạo cho họ lợi thế khi các quy định Mỹ theo kịp các nước.

Một vấn đề khác đối với sự đổi mới ở Mỹ là việc các tranh chấp nghĩa vụ pháp lý về sản phẩm đã phát triển một cách cực đoan. Trong khi hệ thống trách nhiệm pháp lý nghiêm khắc là quy tắc có lợi cho ngành công nghiệp, trường hợp của Mỹ cho thấy việc đưa nó đến mức cực đoan so với các nước khác đã biến một lợi thế thành một bất lợi như thế nào. Rủi ro bị kiện tụng là rất lớn và hậu quả có thể nặng nề đến mức kết quả không thể tránh khỏi là phải rụt rè hơn trong hoạt động cải tiến sản phẩm so với các quốc gia tiên tiến khác.

Tuy nhiên, một điều rất quan trọng cần phải nhận thấy là các điều kiện cầu của Mỹ vẫn tiến bộ trong nhiều lĩnh vực. Mức

21. Điều này chứng minh vì sao chi tiêu nhiều hơn cho thiết bị hiện đại không phải là giải pháp cho vấn đề chất lượng và năng suất trong ngành công nghiệp Mỹ.

độ tham gia của phụ nữ trong lực lượng lao động cao tiếp tục kích thích sự ưa thích tính thuận tiện mà từ lâu đã là một phần của văn hóa Mỹ. Người Mỹ tôn vinh thư giãn và giải trí, hệ quả của truyền thống thu nhập cao, thời gian làm việc ngắn và văn hóa quần chúng đặc trưng (người Nhật quá bận, không có thời gian thư giãn cho tới tận gần đây [22]). Các quốc gia có thu nhập cao khác rất bảo thủ và bị ràng buộc bởi truyền thống hơn, làm hạn chế hoặc tốc độ đổi mới trong các hoạt động giải trí và thư giãn. Anh là đối thủ thực sự duy nhất của Mỹ trong các lĩnh vực này, và ưu thế vượt trội của tiếng Anh như là ngôn ngữ của thế giới đương nhiên cũng là một yếu tố đóng góp.

Mỹ và Anh cũng dẫn đầu trong các dịch vụ tài chính. Do ít bị kiểm soát hơn và khách hàng trong nước khó tính hơn, các doanh nghiệp Mỹ và Anh dẫn đầu trong nhiều dịch vụ tài chính phức tạp, bao gồm quản lý tài sản, bảo lãnh phát hành các loại chứng khoán mới, và các dịnh vụ liên quan đến tái cơ cấu công ty [23]. Sự thống trị trong lịch sử của các quốc gia này với tư cách là các thế lực công nghiệp rõ ràng là một yếu tố đóng góp, cũng như nguồn tài sản lớn được thừa kế qua nhiều thế hệ. Các nhân tố lịch sử thậm chí là nhân tố văn hóa khác cũng có vai trò. Ví dụ, các công ty Mỹ vẫn thống trị trên phạm vi quốc tế trong lĩnh vực thẻ tín dụng, tài chính tiêu dùng và đánh giá tín dụng, tất cả là kết quả của cầu tín dụng tiến bộ trong nước. Tuy nhiên, mối quan tâm tới việc quản lý tài sản ở Mỹ và Anh là tín hiệu quan trọng báo trước sự suy giảm kinh tế, như tôi sẽ bàn tới trong chương tiếp theo.

Mỹ cũng duy trì được các điều kiện cầu đặc biệt thuận lợi cho nhiều dịch vụ. Trong dịch vụ kinh doanh, các công ty Mỹ vượt xa các công ty nước ngoài trong việc tách biệt các chức năng dịch vụ vốn được thực hiện trong nội bộ công ty (xem Chương 6). Điều này, đi đôi với danh tiếng của nghề nghiệp trong ngành dịch vụ kinh doanh và môi trường thuận lợi cho các công ty mới hoạt động và cho việc đưa các công ty dịch vụ ra thị trường vốn niêm yết, đã dẫn đến thành công liên tục của Mỹ. Nhu cầu dịch

22. Với khách hàng rất "kén cá chọn canh" và nhận thức tốt về xu hướng, tôi hi vọng rằng thời gian rảnh rỗi ngày càng tăng sẽ dẫn tới tốc độ đổi mới nhanh trong những ngành này. Nhật Bản sẽ trở thành nhà xuất khẩu trong những lĩnh vực này.

23. Thành công quốc tế của các công ty dịch vụ tài chính Nhật Bản cho tới giờ chủ yếu đều nằm trong những lĩnh vực mà khả năng tiếp cận nguồn vốn rẻ là điều kiện cơ bản cho lợi thế cạnh tranh. Các công ty này mới chỉ thâm nhập được rất ít vào những dịch vụ tài chính tinh vi và khách hàng không phải người Nhật.

vụ bão hòa sớm trong nước Mỹ đã thúc đẩy các công ty dịch vụ Mỹ thâm nhập tích cực thị trường nước ngoài.

Một lĩnh vực khác mà cầu của Mỹ vẫn khó tính và tiến bộ nhất là trong quốc phòng, một thế mạnh cho các ngành công nghiệp sản xuất hàng hóa và dịch vụ liên quan đến quốc phòng. Ví dụ, Mỹ vẫn dẫn đầu trong các thiết bị điện tử và bán dẫn chuyên dụng, sản xuất theo những đặc tính kỹ thuật cao của quân đội, mặc dù quốc gia này đã mất đi ưu thế trong các sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, ngay cả ở đây sức mạnh truyền thống của Mỹ cũng trở nên suy yếu. Như lý thuyết dự đoán, Israel đã nổi lên như là một đối thủ cạnh tranh đáng kể dưới áp lực của mối đe dọa quốc gia thật sự và trong một đất nước mà việc tham gia vào lĩnh vực quốc phòng là có danh tiếng cao nhất. Quân đội Israel có thể trở thành khách hàng khó tính và đòi hỏi cao nhất trong một số lĩnh vực.

Tuy nhiên, khi nhu cầu quốc phòng trở nên ngày càng mang tính chuyên biệt, cầu về quốc phòng không còn lúc nào cũng là một thế mạnh. Thị trường quốc phòng khổng lồ đã kéo các doanh nghiệp Mỹ sao lãng khỏi các phân đoạn có tầm quan trọng lớn với cạnh tranh quốc tế. Ví dụ, trong máy công cụ, ngành công nghiệp Mỹ tập trung vào các thị trường rộng lớn cho nhiều loại công cụ điều khiển số trong quốc phòng và vũ trụ. Các doanh nghiệp Nhật Bản đã chiếm thị trường máy bán cho các doanh nghiệp sản xuất quy mô vừa phải, những doanh nghiệp đóng vai trò trung tâm trong ngành công nghiệp toàn cầu. Trong các vật liệu tiên tiến như sợi carbon và gốm, doanh nghiệp Mỹ đã bị cầu về quốc phòng và vũ trụ làm bận tâm, trong khi các doanh nghiệp Nhật Bản đã có được vị trí dẫn đầu trong rất nhiều ứng dụng.

Các điều kiện cầu của Mỹ vì thế là một túi hỗn độn. Mỹ vẫn dẫn đầu về cầu trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Nó vẫn là nơi mà một số xu hướng trở nên phổ biến. Giày chạy, giày da tự nhiên, và quần bò là những ví dụ điển hình, và các công ty Mỹ đang dẫn đầu trong những ngành này. Tuy nhiên, những lợi thế về cầu rộng khắp tiếp sức cho hoạt động đổi mới và nâng cấp của Mỹ đầu thời kỳ hậu chiến đã suy giảm đáng kể.

CÁC NGÀNH LIÊN QUAN VÀ HỖ TRỢ

Những tổ hợp các ngành có sức cạnh tranh trong nền kinh tế

Mỹ đang thưa dần, đặc biệt là trong ngành máy móc và các đầu vào chuyên dụng. Một ngành công nghiệp Mỹ kém cạnh tranh thường làm suy yếu các ngành khác. Ví dụ, nhiều công ty Mỹ vẫn làm ăn với các nhà cung cấp thép trong nước khi mà thép sản xuất ở nước ngoài có chất lượng bằng hoặc tốt hơn mà lại có chi phí thấp hơn rất nhiều. Câu chuyện tương tự có thể kể tới trong nhiều đầu vào công nghiệp khác. Các ngành cung cấp kém cạnh tranh không chỉ khiến các nhà sản xuất Mỹ khác lâm vào tình trạng bất lợi mà còn trở thành những đối tác kém hiệu quả hơn trong việc khuyến khích cải tiến.

Mặc dù có sự tổ hợp hóa ngành rộng lớn ở Mỹ, các doanh nghiệp Mỹ cũng kém hiệu quả hơn trong việc khai thác các tổ hợp để tăng tốc quá trình đổi mới so với các doanh nghiệp ở các quốc gia khác. Các mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp thường mang tính cơ hội và kém thân thiết. Sự trao đổi theo chiều dọc rất thiết yếu cho đổi mới không phổ biến trong ngành công nghiệp Mỹ. Chuyển giao kỹ năng và chia sẻ hiểu biết về thị trường chỉ xảy ra lác đác.

Điều này đã không ngăn cản lợi thế cạnh tranh trong suốt những năm 1960 khi các công ty Mỹ sở hữu vị trí dẫn đầu về công nghệ một cách thuyết phục và khi sự phân đoạn và cải tiến sản phẩm mới nhanh chóng còn ít cần thiết. Tuy nhiên, ngày nay, lợi thế cạnh tranh dựa rất nhiều những đặc trưng này và các mối quan hệ theo chiều dọc không thân thiết là một điểm yếu nghiêm trọng. Trong khi sự chú ý đến việc làm việc với nhà cung cấp và khách hàng ngày càng tăng, các doanh nghiệp Mỹ vẫn còn tụt hậu.

Rộng hơn, toàn bộ khái niệm củng cố tổ hợp quốc gia không được hiểu đúng ở Mỹ. Mối quan tâm của các doanh nghiệp Mỹ nói chung vẫn thiển cận. Họ hiếm khi đầu tư vào việc xây dựng các nhà cung cấp, tài trợ cho các viện nghiên cứu chuyên môn ở các trường đại học hoặc làm việc để cải thiện nguồn nhân lực cho họ và cho toàn bộ ngành công nghiệp trong nước. Các hiệp hội công nghiệp Mỹ không giúp ích mấy cho thành viên so với các hiệp hội ở quốc gia khác. Họ hiếm khi nhận thấy vai trò hình thành yếu tố sản xuất của họ dù đây có thể là vai trò quan trọng nhất mà một hiệp hội có thể làm. Với tầm nhìn quốc tế hơn, các hiệp hội công nghiệp Mỹ nên hoạt động nhiều hơn vì những lợi ích chung của các thành viên, giống như các hiệp hội nước ngoài.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH TRONG NƯỚC

Trong vài thập kỷ qua, trong các công ty Mỹ đã xuất hiện những thay đổi làm suy yếu tốc độ cải tiến và nâng cấp. Thứ nhất là số lượng nhà quản lý cấp cao có kiến thức về kỹ thuật giảm dần. Các nhà quản trị Đức, Thụy Điển và Nhật Bản thường là kỹ sư hoặc nhà khoa học. Họ rất tận tâm với khoa học công nghệ hiện đại như một lòng tự trọng nghề nghiệp. Các nhà quản lý Mỹ, thường không có kiến thức về kỹ thuật, gặp khó khăn hơn để hiểu được các lợi ích của công nghệ sản phẩm và quy trình. Họ đôi khi thiếu tự tin và niềm tin để đầu tư vào công nghệ.

Những tài năng hàng đầu ở Mỹ tránh không tham gia vào ngành công nghiệp. Những sinh viên nghiệp hàng đầu tập trung vào các lĩnh vực luật, y tế và tài chính, chứ không vào các lĩnh vực kỹ thuật. Những khối óc xuất sắc nhất tham gia vào ngành công nghiệp đã chọn các lĩnh vực hấp dẫn như là hàng hóa đóng gói, giải trí, bất động sản, dịch vụ và máy tính. Không ngạc nhiên khi đó là các lĩnh vực thế mạnh của Mỹ.

Các công ty Mỹ cũng thiệt thòi do đội ngũ lao động đào tạo kém, thiếu các kỹ năng cần thiết để tiếp thu các kỹ thuật hiện đại. Cơ cấu quản lý cản trở sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng. Một rào cản với đổi mới khác là kỷ luật làm việc cứng nhắc.

Thay đổi trong động lực thúc đẩy của nhân viên và nhà quản lý cũng góp phần làm giảm đi tốc độ đổi mới. Nhân viên thường không tận tâm với nghề nghiệp hoặc với công ty, một phần là do họ đã đầu tư ít vào đào tạo nghề nghiệp của mình và một phần là do công ty không tận tâm với họ. Sự giàu có gia tăng cũng làm giảm động lực làm việc và quan tâm nhiều hơn tới những thứ khác. Kết quả là việc đầu tư vào nâng cao kỹ năng thì thấp và chậm tích lũy kiến thức về sản phẩm và quy trình công nghệ bên trong các công ty.

Các mục tiêu của công ty cũng thay đổi làm xói mòn quá trình nâng cấp ngành công nghiệp. Trong giai đoạn đầu sau chiến tranh, các thị trường vốn Mỹ đáp ứng nguồn vốn khổng lồ giá rẻ. Tiền chảy vào các doanh nghiệp mới thuộc mọi loại hình. Với lãi suất thấp, khả năng tiếp cận với vốn cổ phần, và hàng triệu cựu chiến binh đang tìm kiếm việc làm trong ngành công nghiệp giữa một không khí lạc quan, hoạt động cải tiến đã thăng hoa.

Tuy nhiên, cho tới những năm 1970, mục tiêu của các công ty đã thay đổi. Lãi suất thực cao hơn hầu hết ở các nước tiên tiến khác góp phần làm cho tỷ lệ đầu tư thấp hơn. Song, quan trọng hơn là sự thay đổi mục tiêu của các nhà đầu tư chủ chốt. Tỷ lệ sở hữu cổ phần của các tổ chức tăng lên nhanh chóng, chủ yếu vào tay các quỹ lương hưu, nơi lợi nhuận từ đầu tư được miễn thuế. Không giống các nhà đầu tư tổ chức ở hầu hết các quốc gia tiên tiến khác coi việc nắm giữ cổ phần gần như là vĩnh viễn và theo đó sử dụng quyền sở hữu của họ, các nhà đầu tư tổ chức của Mỹ lại chịu áp lực chứng tỏ cổ phiếu tăng giá trị hàng quý. Các nhà tư vấn quĩ lương hưu đã nổi lên và thu phí khi giúp các quỹ thay đổi nhà quản lý tài sản có kết quả hoạt động gần đây không như ý. Đến lượt mình, các nhà quản lý tài sản thưởng cho nhân viên của họ dựa vào sự gia tăng giá trị danh mục đầu tư của họ trong quý hoặc năm trước. Với động lực mạnh mẽ tìm kiếm các công ty có cổ phần hứa hẹn tăng giá trong ngắn hạn và không có thông tin đầy đủ về tiềm năng trong dài hạn, các nhà quản lý danh mục đầu tư tập trung vào kết quả lỗ lãi theo quý như là yếu tố lớn nhất tác động đến các quyết định mua bán cổ phiếu. Kết quả của cấu trúc này là tỷ lệ mua bán cổ phiếu cao mà việc miễn thuế càng tạo điều kiện cho nó . Giá cổ phiếu của các công ty có kết quả kinh doanh không tốt trong một giai đoạn sẽ sụt giảm. Giá cổ phiếu của các công ty có tốc độ tăng trưởng lợi nhuận ổn định sẽ được tưởng thưởng.

Thậm chí cả những nhà đầu tư phải chịu thuế cũng không có động lực tìm kiếm các công ty có tiềm năng dài hạn hấp dẫn và các công ty đang tái đầu tư lợi nhuận thay vì trả cổ tức. Mỹ cũng là một trong số ít các quốc gia tiên tiến trên thế giới đánh thuế thu nhập từ đầu tư vốn, và Đạo luật cải cách Thuế năm 1986 đã dẫn đến thuế suất đánh vào thu nhập từ vốn và thu nhập thông thường bằng nhau [24]. Nước Anh đã áp dụng chính sách tương tự vào tháng Tư năm 1988, và Đức cũng đã tuyên bố một kế hoạch hành động như vậy.

Tác động của sự chuyển dịch mục tiêu của nhà đầu tư này cộng hưởng với quá trình quản trị của các công ty cổ phần. Các nhà đầu tư ít có ảnh hưởng thực sự đối với các nhà quản lý và hiếm khi có đại diện trong hội đồng quản trị. Cơ chế duy nhất còn lại để trừng phạt những nhà quản lý kém là thâu tóm hoặc

24. Xem số liệu chứng minh ở Bảng 13-2.

sáp nhập công ty, điều được các nhà đầu tư tổ chức chào đón vì chúng có thể đem lại lợi nhuận đầu tư ngay lập tức. Các nhà quản lý trở nên bận tâm tới việc tránh bị thâu tóm bằng cách nâng cao lợi nhuận ngắn hạn hoặc cơ cấu lại. Trong khi cơ cấu lại thường tạo doanh thu từ việc bán các tài sản kém hiệu quả, cắt giảm chi phí và đôi khi loại bỏ các nhà quản lý kém, áp lực kiếm lợi nhuận ngắn hạn lại tiếp tục sau khi hoàn thành quá trình tái cơ cấu. Việc chấp nhận khoản nợ lớn trong quá trình tái cơ cấu và trả lợi tức cho cổ đông thay vì đầu tư vào hoạt động kinh doanh giống như trường hợp ở các công ty có tỷ lệ nợ cao của Nhật, thường dẫn đến sự e ngại rủi ro và làm chậm quá trình đổi mới mang tính chiến lược thật sự.

Ảnh hưởng thứ ba trong mạng lưới liên kết các ảnh hưởng tác động lên mục tiêu doanh nghiệp trong các công ty cổ phần ở Mỹ là động lực của các nhà quản lý. Các nhà quản trị cao cấp trong nhiều công ty nhận được một phần lớn thu nhập của họ dưới dạng tiền thưởng dựa trên kết quả hàng năm. Với nhiệm kỳ chức vụ tương đối ngắn, các nhà quản lý ít có động lực để giảm bớt đi tiền thưởng của năm này cho viễn cảnh tiền thưởng cao hơn không chắc chắn trong các năm tiếp theo. Thay vào đó, các khoản đầu tư hồi vốn dài hạn bị trì hoãn để có lợi nhuận ngắn hạn cao nhằm tăng tiền thưởng và giá cổ phiếu.

Tất cả những điều kiện này không phù hợp cho lợi thế cạnh tranh. Trong các công ty Mỹ, mục tiêu tỷ suất lợi nhuận dùng để đánh giá các cơ hội đầu tư thuộc loại số cao nhất trong số các quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu. Vắt kiệt vị trí thị trường là rất phổ biến. Các công ty Mỹ thường chạy trốn khỏi sự cạnh tranh khốc liệt với đối thủ nước ngoài hơn là chiến đấu với họ [25]. Phương pháp phổ biến trong các hệ thống dự toán vốn chỉ làm trầm trọng thêm vấn đề vì chúng, nhiều trường hợp, không tính đến sự đóng góp của một khoản đầu tư cho lợi thế cạnh tranh nền tảng của hoạt động kinh doanh. Các phương pháp kỹ thuật được thiết kế để lựa chọn giữa những dự án đầu tư ủy thác (discretionary investment) được dùng để che đậy các khoản đầu tư phi ủy thác cần thiết để giữ được sức cạnh tranh, dẫn đến việc vắt kiệt vị trí trên thị trường.

25. Vài ví dụ gần đây nhất là việc General Electric trao đổi công việc kinh doanh mặt hàng điện tử gia dụng để lấy mảng kinh doanh thiết bị y tế của Thompson (Pháp) và việc Firestone bán hoạt động kinh doanh lốp xe cho Brigestone (Nhật).

Tác động cuối cùng và rất quan trọng là các công ty Mỹ đã chuyển sang sáp nhập và liên minh, có lẽ là nhiều hơn bất kỳ quốc gia nào khác, một biện pháp tăng quy mô nhanh chóng và tạo ra hứng thú cho thị trường cổ phiếu [26]. (Với việc thu nhập cho nhà quản lý thường dựa nhiều vào quy mô cũng như tỷ suất lợi nhuận của hoạt động đầu tư, nhà quản lý càng có động lực để sáp nhập). Thật không may, rất ít vốn trong các vụ mua lại được đưa vào đầu tư cho máy móc mới, sản phẩm và công nghệ mới để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Đa dạng hóa nội bộ, cách có lợi cho lợi thế cạnh tranh quốc gia hơn nhiều so với mua lại công ty, lại không được ủng hộ. Nhiều hoạt động sáp nhập ở Mỹ đã hỗ trợ cho đa dạng hóa sang các ngành không có liên quan. Nhiều trong số này đã thất bại. Nghiên cứu của cá nhân tôi cho thấy rằng hơn một nửa số vụ mua lại của các công ty hàng đầu nước Mỹ đã thất bại [27]. Trong quá trình mua và bán các công ty gần như không có liên quan, lợi thế cạnh tranh đã bị xói mòn trong vô số ngành công nghiệp của Mỹ. Kinh nghiệm của ngành thiết bị giám sát bệnh nhân mà tôi đã miêu tả ở Chương 5 là một điển hình. Rất ít hoạt động cải tiến và lợi thế cạnh tranh sinh ra từ một quá trình như vậy mà chủ yếu là những ảo tưởng [28].

Công ty cũng chẳng có nhiều cam kết đối với các doanh nghiệp nó mới mua lại hay những kỹ năng mà chúng mang tới. Đầu tư thấp là rất phổ biến để bù đắp cho khoản tiền bỏ ra để mua lại công ty.

Một thay đổi rất quan trọng tác động lên ngành công nghiệp Mỹ là sự yếu đi của cạnh tranh trong nước. Tình trạng mục nát, thiếu sức sáng tạo đã luồn lách vào trong nhiều ngành của Mỹ. Sau nhiều thập kỷ thành công, các ngành công nghiệp như ô tô và thép đã chuyển thành các nhóm độc quyền trong đó cạnh tranh bị kìm hãm và đổi mới bị bào mòn.

Ở Mỹ (và châu Âu), có nhiều doanh nghiệp mới hình thành

26. Do hầu hết cổ phần trong các công ty của Mỹ đều do những nhà đầu tư không mấy trung thành với công ty nắm giữ (không giống như ở Đức và Nhật) nên việc sáp nhập xảy ra tương đối dễ dàng. Hầu như tất cả các công ty của nước này đều có liên quan tới hoạt động đó.

27. Xem Porter (1987).

28. Tất cả những sự phát triển này đều góp phần vào nhu cầu tinh vi và cao cấp đặc biệt với các dịch vụ tài chính, và không mấy ngạc nhiên khi các công ty của Mỹ dẫn đầu trong việc cung cấp nhiều loại hình dịch vụ như vậy. Các công ty tài chính của Mỹ tiên phong trong hoạt động mua lại và sáp nhập quy mô lớn, trái phiếu rủi ro, thâu tóm bằng tiền vay và nhiều dạng cổ phiếu và đầu tư tài chính khác. Tuy nhiên, ngành công nghiệp Mỹ đã phải trả giá lớn về lợi thế cạnh tranh.

sau chiến tranh và niềm tin vào cạnh tranh được củng cố bởi nhìn ra những lợi ích của nó. Những người sáng lập đã đứng ở vai trò lèo lái trong nhiều công ty. Khi thời gian trôi đi, ký ức phai nhạt dần và các nhà quản lý chuyên nghiệp đã bước lên thay thế họ. Được củng cố bởi những thay đổi trong các thị trường vốn, trọng tâm hoạt động thường chuyển sang bảo vệ thành quả và xa rời hoạt động cải tiến. Gần đây hơn, sáp nhập giữa các đối thủ cạnh tranh hàng đầu đã hợp nhất nhiều ngành công nghiệp Mỹ. Việc này có thể thực hiện được do sự nới lỏng các quy định chống độc quyền dưới chính quyền Reagan.

Khi đối mặt với các vấn đề cạnh tranh quốc tế, các công ty Mỹ đã chọn cách phản ứng sai lầm. Họ đã dựa vào sáp nhập, cắt giảm quy mô, giảm chi phí và hạn chế công suất thừa. Với những áp lực duy trì lợi nhuận và thiếu khả năng đánh giá tầm quan trọng của tổ hợp quốc gia, nhiều công ty cũng đã chuyển sang mua các linh kiện tinh vi và sản phẩm hoàn thiện từ nước ngoài. Trong khi hoạt động này đã làm tăng lợi nhuận ngắn hạn, nó hiếm khi dẫn tới lợi thế cạnh tranh. Hoạt động đổi mới và nâng cấp cần thiết để khôi phục lại lợi thế cạnh tranh thực sự vẫn chưa xảy ra.

Thay vào đó, các công ty Mỹ đã học cách hướng về Washington để tìm kiếm sự bảo hộ và phàn nàn về việc bị bán phá giá, và điều này tiếp diễn mặc dù đồng đôla đã giảm giá mạnh. Mặc dù đã công bố chính sách tự do thương mại, trên thực tế nước Mỹ lại thường quay lại chủ nghĩa bảo hộ những năm gần đây. Mạng lưới "các thỏa thuận hạn chế xuất khẩu" theo dạng này hoặc dạng khác đã phân chia thị trường trong nhiều ngành công nghiệp. Bán dẫn, ô tô và máy công cụ chỉ là một số ví dụ. Cạnh tranh trong nước bị xói mòn và khách hàng nội địa chịu thiệt thòi.

Mỹ vẫn còn là một quốc gia đặc biệt thích hợp cho các công ty mới đi vào hoạt động. Không có đặc điểm này, nền kinh tế Mỹ sẽ lâm vào khó khăn nghiêm trọng. Tuy nhiên, trong khi các doanh nghiệp Mỹ thành công trong các ngành mới, những vấn đề tôi đã bàn tới hàm ý rằng quá ít công ty mới nổi có thể trở thành những đối thủ cạnh tranh quốc tế tầm cỡ.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ Mỹ đã do dự trước nhiều phương hướng chính sách dài hạn, cần thiết cho lợi thế quốc gia của Mỹ. Trước tiên là ưu

tiên cho giáo dục. Mặc dù những lời hùng biện đã bắt đầu tái nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục, sự quan tâm dành cho việc nâng cao các tiêu chuẩn giáo dục vẫn còn chậm chễ. Cam kết đối với giáo dục suy giảm vượt ra khỏi phạm vi của chính phủ và lan sang cả sinh viên và phụ huynh.

Sự gián đoạn thứ hai với truyền thống Mỹ là trong vấn đề cạnh tranh. Việc thực thi luật chống độc quyền đã được nới lỏng mạnh mẽ về sự sáp nhập giữa các đối thủ cạnh tranh quan trọng. Thái độ hào hứng đối với hợp tác và liên minh giữa các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cũng đang phát triển. Giải pháp đối phó với những khó khăn thương mại là xây dựng nên vô số hàng rào bảo hộ và các thỏa thuận đặc biệt và còn có nhiều áp lực đòi hỏi bảo hộ hơn nữa.

Đi đôi với những thay đổi này là thâm hụt tài khóa quy mô cực lớn trong những năm 1980 đã hấp thụ nguồn vốn đầu tư và đẩy lãi suất thực lên cao tương đối, làm chậm tốc độ đầu tư trong ngành công nghiệp. Cùng lúc đó, những ưu đãi thuế đánh vào lãi vốn của nhà đầu tư và một số ưu đãi đầu tư khác đã bị xóa bỏ để tăng doanh thu thuế, khiến cho tình hình càng trở nên tồi tệ.

Phi điều tiết cạnh tranh (deregulation of competition) là một bước phát triển tích cực trên quy mô lớn, mặc dù mức độ kiểm soát cạnh tranh ở Mỹ vốn đã tương đối thấp. Chẳng hạn, sự chia tách AT&T đã dẫn đến những cải thiện lớn trong các dịch vụ và đem lại tốc độ đổi mới nhanh chóng. Điều tương tự cũng đúng trong các ngành khác, như vận tải ô tô.

Tuy nhiên, thật không may, việc phi điều tiết cạnh tranh và nới lỏng quy định trong các lĩnh vực khác lại bị nhầm lẫn. Mỹ đã giảm bớt những tiêu chuẩn về môi trường, an toàn và những tiêu chuẩn khác dưới chính quyền Reagan. Các tiêu chuẩn khắt khe và tiên tiến đã từng khuyến khích các doanh nghiệp Mỹ đổi mới nhằm đem lại cho họ những lợi thế trong các phân đoạn sản phẩm tinh vi. Ngày nay, các quốc gia khác thường vượt trước trong các lĩnh vực này, tạo cho các doanh nghiệp của họ lợi thế để chiến thắng tại các thị trường nước ngoài.

Tuy nhiên, sự thật là trong thời kỳ hậu chiến, chính sách của chính phủ Mỹ gần như đã bỏ quên ngành công nghiệp. Sự quan tâm tập trung vào các vấn đề xã hội và an ninh quốc gia. Nhu cầu của ngành công nghiệp thường bị hy sinh cho những mục đích khác. Chẳng hạn, các luật thương mại không được

thực thi nghiêm khắc để giúp đỡ các quốc gia khác phát triển và xuất khẩu hàng hóa Mỹ bị cấm vận do các nguyên nhân địa chính trị. Chính sách Mỹ dựa trên giả định rằng ngành công nghiệp Mỹ có một vị trí chỉ huy. Ngày nay, do những nguyên nhân tự gây ra, giả định này đã bị lung lay.

VIỄN CẢNH NƯỚC MỸ

Các doanh nghiệp Mỹ đã suy giảm lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp. Vấn đề cốt yếu là thiếu động lực thúc đẩy. Ngành công nghiệp Mỹ, trong rất nhiều lĩnh vực, đã tụt hậu xa về tốc độ, đặc trưng và quy mô cải tiến và đổi mới. Tốc độ nâng cấp đã chậm lại. Ngành công nghiệp Mỹ đang ở thế phòng thủ, bận tâm đến việc giữ lấy những gì nó có hơn là phát triển thêm.

Nhiều người bắt đầu nói về điểm yếu của Mỹ trong việc "thương mại hóa" công nghệ cứ như thể nó là một vấn đề về công nghệ. Nhưng các nguyên nhân của vấn đề thương mại hóa rộng hơn rất nhiều và liên quan đến toàn bộ "hình thoi": khả năng sản sinh yếu tố sản xuất không đủ, chất lượng cầu đang giảm, thiếu hụt các ngành công nghiệp cung cấp có sức cạnh tranh, các mục tiêu doanh nghiệp phản tác dụng và cạnh tranh nội địa suy yếu.

Có một số người tranh luận rằng các thống kê thương mại không minh họa chính xác vị thế cạnh tranh của Mỹ do có một tỷ lệ lớn hàng nhập khẩu của Mỹ là từ các chi nhánh ở nước ngoài của các công ty Mỹ và các doanh nghiệp Mỹ thực hiện nhiều hoạt động sản xuất ở nước ngoài. Điều này không ám chỉ rằng ngành công nghiệp Mỹ rất mạnh mẽ. Hàng hóa nhập khẩu từ chi nhánh của các công ty Mỹ thường là các hàng hóa cao cấp và lý do chính khiến chúng được sản xuất ở nước ngoài là vì chất lượng và năng suất chứ không phải vì các chi phí yếu tố sản xuất. Ví dụ, Xerox nhập khẩu gần như tất cả các máy photocopy cỡ nhỏ mà công ty bán tại Mỹ từ chi nhánh ở Nhật Bản, Fuji-Xerox bởi vì Xerox không có khả năng thiết kế và sản xuất máy photocopy cỡ nhỏ có sức cạnh tranh ở Mỹ. Toàn bộ trách nhiệm thiết kế và sản xuất nằm ở Nhật Bản. Câu chuyện này được lặp lại trong nhiều công ty khác. Các chi nhánh ở nước ngoài thực tế đã trở thành cơ sở chính của các công ty thuộc sở hữu của Mỹ. Các công ty mà các công ty Mỹ mua lại ở nước

ngoài đang được điều hành độc lập. Sở hữu của Mỹ không phải là chỉ dẫn về nơi các sản phẩm và các quá trình sản xuất được phát triển.

Ngược lại, con số các công ty Mỹ bị các công ty mạnh hơn của nước ngoài mua lại đang tăng lên. Khi công ty bị mua lại phần lớn được giữ nguyên hoạt động như cũ, sở hữu nước ngoài ít tác động đến tốc độ đổi mới và tăng trưởng năng suất trong ngành công nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, khi nhiều công ty bị mua lại chủ yếu trở thành các trợ thủ marketing và cơ sở sản xuất chính thực tế di chuyển ra nơi khác thì đây lại là một tín hiệu xấu. Hàm ý ở đây không phải nên kiềm chế hoạt động đầu tư nước ngoài mà là môi trường cho đổi mới ở Mỹ cần phải cải thiện.

Tỷ lệ thất nghiệp ở Mỹ tương đối thấp so với các quốc gia như Đức và Anh (mặc dù không so được với Nhật Bản, Hàn Quốc, Thụy Điển và Thụy Sĩ). Hoạt động tạo công ăn việc làm mới đã hấp thụ hết thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh và phụ nữ vào lực lượng lao động. Các công ty mới hoạt động, cầu dịch vụ của Mỹ và thế mạnh trong các ngành dịch vụ là nguồn gốc của thành công này. Tuy nhiên, những áp lực thúc đẩy tự động hóa và nâng cấp kỹ năng lao động đã giảm đi do sự sẵn có của lực lượng lao động. Lương thực tế đang giảm và tăng trưởng năng suất lao động dài hạn đã suy giảm trong ngành công nghiệp Mỹ.

Hình mẫu tăng thêm và mất đi thị phần xuất khẩu thế giới giữa năm 1978 và 1985, được tóm tắt trong Hình 9-6, cung cấp thêm bằng chứng cho thấy quá trình nâng cấp ngành công nghiệp Mỹ đang suy yếu. Thị phần tổng thể tăng thêm hay mất đi trong xuất khẩu thế giới không quan trọng bằng việc sự tăng thêm và mất đi diễn ra trong những ngành cụ thể nào. Thị phần tăng thêm ròng lớn nhất là trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và hóa chất, các lĩnh vực thế mạnh của Mỹ. Tuy nhiên, trong khi một số ngành tiên tiến khác cũng gia tăng được thị phần, gia tăng thị phần lại diễn ra nhiều trong các ngành nhạy cảm với tài nguyên thiên nhiên. Ngược lại, việc mất thị phần trong các ngành tiên tiến lại diễn ra phổ biến và đặc biệt nặng nề trong các ngành vận tải, thực phẩm (đặc biệt là máy móc), và các ngành quan trọng như bán dẫn và máy tính. Sự mất mát thị phần trong các ngành máy móc diễn ra với tần suất gấp gần 2 lần so với sự tăng thêm, một tín hiệu đáng ngại cho quá trình nâng cấp. Nói chung, số lượng ngành của Mỹ có khả năng đạt được thị phần xuất khẩu đáng kể kém xa Đức và Nhật.

Mỹ không phải là sự lặp lại câu chuyện của Anh và ít có nguy cơ đánh mất vị thế là một cường quốc kinh tế. Quy mô, nguồn tài nguyên thiên nhiên và chiều rộng các ngành công nghiệp Mỹ trên thực tế đã ngăn chặn điều đó xảy ra. Các nhân tố quyết định lợi thế quốc gia vẫn rất thuận lợi trong nhiều ngành và các công ty Mỹ vẫn giữ được nhiều vị trí vững chắc. Cán cân giữa số ngành mất tăng thêm và mất đi thị phần không bất lợi như một số quốc gia khác. Năng lực thành lập công ty mới vẫn còn mạnh mẽ.

Tuy nhiên, điều nguy hiểm là khả năng tiếp tục nâng cao mức sống của Mỹ. Nền kinh tế đang cho thấy những tín hiệu trượt dốc rõ ràng. Quá trình tạo thành yếu tố sản xuất đang chững lại và áp lực về lương tác động lên những công nhân kỹ năng yếu đã dẫn đến sự nới rộng khoảng cách thu nhập. Cạnh tranh đang giảm dần và đầu tư không đầy đủ làm chậm quá trình đổi mới và nâng cấp. Thành công quốc tế của Mỹ đang ngày càng tập trung vào các ngành dựa vào khoa học và chi tiêu, những ngành có liên quan tới nhu cầu xa xỉ, và các ngành phụ thuộc vào các nguồn tài nguyên thiên nhiên. Sự mất giá đột ngột đồng đôla không phải là phương thuốc cho những vấn đề căn bản này mà xét trên một số khía cạnh còn khiến những vấn đề này trở nên tồi tệ hơn.

Tăng trưởng năng suất lao động đã tăng tốc trong những năm gần đây nhưng sự suy giảm của nó dẫn tới sự nghi ngờ rằng điều này phản ánh quá trình tái cơ cấu và giảm quy mô đã từng diễn ra trong nhiều ngành. Tỷ lệ đầu tư ròng trong ngành công nghiệp từ lâu vẫn thấp và bằng chứng về những áp lực cạnh tranh mà nhiều ngành công nghiệp tinh vi phải đối mặt cho dù đồng đôla đã giảm giá trị, gợi nên những lo ngại nghiêm trọng về tính bền vững của đổi mới. Trong khi xuất khẩu đã tăng lên nhanh chóng sau sự mất giá kinh ngạc của đồng đôla, tiền lương thực tế giảm và tầm quan trọng của các mặt hàng xuất khẩu sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên cho thấy tình hình thương mại đang xấu đi, điều sẽ làm xói mòn mức sống của Mỹ. Sự gia tăng nhanh chóng hoạt động đầu tư của các công ty nước ngoài vào Mỹ cũng là một tín hiệu đáng ngại, như tôi đã gợi ý, vì nó thể hiện quá trình nâng cấp công nghệ và nâng cao năng suất lao động trong các doanh nghiệp Mỹ đang tụt hậu.

Bởi đạt được sự thống trị hoàn toàn về kinh tế một cách quá dễ dàng, các doanh nghiệp và các nhà hoạch định chính sách

Hình 9-6: Những ngành công nghiệp cạnh tranh của Mỹ tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985*

	Nguyên liệu/ Kim loại			Lâm sản			Dầu mỏ/ hóa chất			Bán dẫn/ Máy tính			CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	12	8	8	7	2	3	23	13	6	7	2	3	49	25	20
Máy móc	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	2
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
Tổng số	**17**	**10**	**10**	**7**	**2**	**4**	**23**	**13**	**6**	**7**	**2**	**3**	**54**	**27**	**23**

	Kinh doanh đa ngành			Giao thông vận tải			Sản xuất và phân phối điện			Văn phòng			Viễn thông			Quốc phòng			CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	11	6	5	11	3	9	4	3	4	1	1	0	1	0	0	2	1	1	30	14	19
Máy móc	3	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	1	4
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	3	0	1	10	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	3	5
Tổng số	**17**	**7**	**8**	**22**	**5**	**13**	**5**	**4**	**5**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**2**	**1**	**1**	**48**	**18**	**28**

	Thực phẩm/ đồ uống			May mặc			Nhà đất			Y tế			Sản phẩm cá nhân			Giải trí			TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm	Tổng số ngành cạnh tranh	Thị phần tăng	Thị phần giảm
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	27	10	14	3	2	1	1	0	1	8	4	1	2	1	5	10	5	7	51	22	29
Máy móc	7	2	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	3	5
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	13	6	7	10	5	3	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0	26	13	12
Tổng số	**47**	**18**	**26**	**14**	**8**	**4**	**1**	**0**	**1**	**8**	**4**	**1**	**5**	**3**	**7**	**10**	**5**	**7**	**85**	**38**	**46**

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

Mỹ có thể không hiểu được những nguồn gốc cơ bản của thành công này. Truyền thống tự tin của Mỹ, đối ngược hoàn toàn với sự thận trọng của người Đức và Nhật Bản, là một dấu hiệu của điều này. Việc Mỹ không có khả năng đạt được sự thống nhất thậm chí về việc ngành công nghiệp Mỹ đang gặp vấn đề trong cạnh tranh quốc tế, chứ không phải về giải pháp, xét theo nhiều khía cạnh là dấu hiệu đáng lo ngại nhất.

TỔNG QUAN SỰ PHÁT TRIỂN SAU CHIẾN TRANH

Mỗi quốc gia tôi đã bàn tới có tập hợp các ngành công nghiệp thành công riêng và đã đạt được vị thế hiện tại thông qua quá trình lịch sử riêng có vì những lý do mà tôi sẽ bắt đầu lý giải sau đây. Biểu đồ tổ hợp của mỗi quốc gia cho thấy các mối liên hệ lẫn nhau quan trọng và thường rất nổi bật giữa các ngành công nghiệp thành công quốc tế. Những mối liên kết này hỗ trợ cho lý thuyết của tôi. Tôi tin rằng các tổ hợp thậm chí sẽ rõ nét hơn nếu như có số liệu chi tiết và hoàn chỉnh hơn. Những dữ liệu này sẽ minh họa thậm chí còn rõ ràng hơn mối liên kết giữa các ngành máy móc, đầu vào và các ngành tiêu dùng cuối cùng của một quốc gia bởi gì số liệu về các ngành máy móc và đầu vào thường bị gộp lại. Hơn nữa, các quốc gia sẽ nắm giữ thị phần cao hơn trong các ngành công nghiệp và các phân đoạn ngành hẹp hơn mà hiện giờ bị gộp lại trong các nhóm ngành lớn.

Hình 9-7 so sánh 8 quốc gia về tỷ lệ phần trăm xuất khẩu của các ngành có sức cạnh tranh quốc tế trong mỗi lĩnh vực rộng [29]. Các lĩnh vực bao gồm toàn bộ các tổ hợp, cả các tổ hợp như máy móc và đầu vào chuyên dụng chứ không chỉ các sản phẩm cuối cùng. Trong khi các số liệu thống kê tóm tắt này chỉ là một chỉ số sơ lược về lợi thế cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia, sự khác biệt giữa các quốc gia lại rất nổi bật. Thụy Điển dựa nhiều vào nguyên liệu/kim loại, lâm sản và vận tải; Thụy Sĩ phụ thuộc vào kinh doanh đa ngành, dệt và quần áo, y tế và các sản phẩm cá nhân; Nhật Bản phụ thộc vào giải trí và thư giãn, vận vải và nguyên liệu/kim loại; Ý phụ thuộc vào quần áo, thực phẩm và đồ dùng gia đình; và Anh phụ thuộc vào dầu mỏ và hóa chất.

29. Số liệu chi tiết hơn có thể tìm thấy trong bảng của từng nước ở phụ lục B. Các bảng này cho thấy sự khác biệt giữa các quốc gia trong hình mẫu cạnh tranh thành công, điều thậm chí còn nổi bật hơn so với những so sánh tổng quát.

Hình 9-7. Thị phần xuất khẩu quốc gia của các ngành có sức cạnh tranh theo Tổ hợp rộng 1985

Nguyên liệu/ Kim loại

Thụy Điển	12.6	(-1.7)
Đức	10.0	(-2.3)
Hàn Quốc	9.6	(-1.8)
Nhật Bản	9.6	(-6.4)
Ý	8.5	(-1.9)
Anh	4.0	(-1.6)
Thụy Sĩ	3.8	(0.1)
Mỹ	1.5	(-0.6)

Lâm sản

Thụy Điển	17.9	(-2.5)
Đức	2.0	(0.3)
Mỹ	1.3	(-0.3)
Thụy Sĩ	1.0	(0.3)
Ý	1.0	(+0.0)
Nhật Bản	0.2	(+0.0)
Hàn Quốc	0.2	(-4.0)
Anh	0.1	(-0.1)

Dầu mỏ/ Hóa chất

Anh	24.8	(15.0)
Đức	8.6	(1.2)
Thụy Sĩ	8.0	(1.2)
Mỹ	6.3	(1.8)
Ý	2.5	(0.6)
Thụy Điển	2.6	(0.5)
Hàn Quốc	1.8	(1.4)
Nhật Bản	1.3	(-0.5)

Bán dẫn/ Máy tính

Mỹ	8.8	(4.5)
Nhật Bản	4.7	(3.6)
Hàn Quốc	3.8	(0.9)
Anh	3.5	(2.4)
Thụy Sĩ	2.1	(0.9)
Đức	0.6	(0.3)
Thụy Sĩ	0.0	(0.1)
Ý	0.4	(+0.0)

Kinh doanh đa ngành

Thụy Sĩ	28.1	(1.6)
Mỹ	9.4	(2.0)
Đức	7.0	(0.4)
Anh	6.3	(-2.4)
Nhật Bản	3.7	(0.1)
Thụy Điển	4.2	(+0.0)
Ý	3.5	(0.4)
Hàn Quốc	0.3	(-0.2)

Giao thông vận tải

Nhật Bản	36.9	(1.0)
Đức	23.7	(0.5)
Hàn Quốc	20.4	10.4
Thụy Điển	20.5	(-0.4)
Mỹ	18.4	(0.5)
Anh	12.1	(-5.3)
Ý	6.7	(-4.8)
Thụy Sĩ	2.1	(-0.4)

Sản xuất và phân phối điện

Thụy Sĩ	4.4	(-0.6)
Đức	3.8	(-1.3)
Nhật Bản	3.3	(-0.6)
Anh	2.0	(-0.5)
Hàn Quốc	1.5	(0.5)
Thụy Điển	1.0	(-0.7)
Hàn Quốc	0.5	(-0.6)
Ý	0.8	(0.4)

Văn Phòng

Nhật Bản	3.5	(0.5)
Thụy Sĩ	2.3	(0.1)
Ý	1.0	(-0.4)
Anh	1.6	(-0.2)
Đức	1.6	(-0.0)
Thụy Điển	0.7	(-0.1)
Hàn Quốc	0.5	(-0.6)
Mỹ	0.1	(-0.0)

Viễn thông

Thụy Điển	3.7	(0.6)
Nhật Bản	3.4	(1.4)
Hàn Quốc	0.7	(0.3)
Ý	0.5	(-0.0)
Anh	0.3	(-0.1)
Mỹ	0.2	(0.2)
Thụy Sĩ	0.0	(-0.1)
Đức	0.0	(-0.2)

Quốc phòng

Mỹ	1.5	(0.1)
Thụy Điển	0.7	(-0.0)
Ý	0.3	(-0.2)
Anh	0.6	(-0.1)
Đức	0.0	(0.0)
Hàn Quốc	0.0	(0.0)
Nhật Bản	0.0	(-0.1)
Thụy Sĩ	0.0	(-0.7)

Thực phẩm/ Đồ uống

Mỹ	10.8	(-5.0)
Ý	8.8	(0.1)
Đức	4.7	(-0.1)
Thụy Sĩ	4.7	(0.1)
Anh	4.1	(-1.2)
Hàn Quốc	4.3	(-4.3)
Thụy Điển	2.5	(0.1)
Nhật Bản	0.7	(-0.1)

Dệt may

Hàn Quốc	29.4	(-10.6)
Ý	19.6	(2.0)
Thụy Sĩ	11.0	(-1.0)
Đức	5.0	(-0.6)
Nhật Bản	3.2	(-1.5)
Anh	2.6	(-1.7)
Thụy Sĩ	2.2	(-0.5)
Thụy Điển	1.1	(+0.0)

Nhà đất

Ý	9.5	(-0.5)
Thụy Điển	3.9	(+0.0)
Đức	3.3	(-0.6)
Hàn Quốc	2.6	(-0.0)
Nhật Bản	2.3	(0.4)
Anh	1.2	(-1.4)
Ý	0.6	(0.1)
Mỹ	0.0	(-0.1)

Y tế

Thụy Sĩ	7.0	(0.2)
Thụy Điển	2.5	(0.6)
Mỹ	2.4	(0.8)
Anh	2.1	(0.1)
Đức	1.9	(0.3)
Nhật Bản	0.7	(0.3)
Mỹ	0.6	(0.1)
Hàn Quốc	0.0	(+0.0)

Sản phẩm cá nhân

Thụy Sĩ	8.0	(-2.2)
Ý	4.3	(0.6)
Hàn Quốc	2.1	(-1.5)
Nhật Bản	1.6	(-0.4)
Đức	1.1	(+0.0)
Mỹ	0.8	(-0.1)
Thụy Điển	0.1	(0.0)

Giải trí/ Thư giãn

Nhật Bản	11.8	(2.4)
Hàn Quốc	8.0	(1.6)
Anh	3.3	(-0.6)
Mỹ	1.3	(-0.1)
Đức	1.1	(-0.1)
Ý	0.9	(-0.5)
Thụy Sĩ	0.5	(0.1)
Thụy Điển	0.5	(0.2)

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO

Thụy Điển	35.1	(-2.9)
Anh	32.4	(15.7)
Đức	21.2	(-0.5)
Mỹ	17.9	(5.4)
Nhật Bản	15.6	(-3.3)
Hàn Quốc	15.4	(0.1)
Thụy Điển	12.5	(1.8)
Ý	12.3	(-1.2)

CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ

Nhật Bản	50.8	(2.3)
Thụy Sĩ	36.9	(0.1)
Đức	36.2	(-0.7)
Thụy Điển	30.7	(-0.6)
Mỹ	30.4	(2.9)
Hàn Quốc	23.0	(10.4)
Anh	22.8	(-8.6)
Ý	12.7	(-5.3)

TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG

Hàn Quốc	46.3	(-14.9)
Ý	43.7	(1.8)
Thụy Sĩ	32.0	(-2.7)
Nhật Bản	20.3	(1.0)
Mỹ	17.5	(-5.6)
Đức	17.1	(-1.0)
Anh	14.7	(-7.7)
Thụy Điển	10.6	(0.5)

Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

Hình 9-8. Thị phần xuất khẩu tổ hợp thế giới của các ngành có sức cạnh tranh theo quốc gia, 1985

Nguyên liệu/ Kim loại

Đức	11.9	(-2.5)
Nhật Bản	10.8	(-1.7)
Ý	4.2	(-0.4)
Anh	3.3	(-0.4)
Mỹ	2.6	(-0.3)
Thụy Điển	2.4	(-0.1)
Hàn Quốc	1.8	(+0.1)
Thụy Sĩ	0.7	(-0.0)

Lâm sản

Thụy Điển	105	(1.3)
Đức	7.3	(+2.6)
Mỹ	5.9	(-0.7)
Ý	1.9	(+0.1)
Nhật Bản	1.0	(+0.3)
Anh	0.7	(-0.1)
Thụy Sĩ	0.6	(+0.1)
Hàn Quốc	0.4	(-1.2)

Dầu mỏ/ Hóa chất

Anh	6.9	(+3.6)
Đức	4.6	(-0.7)
Mỹ	4.1	(+0.6)
Nhật Bản	1.0	(-0.2)
Ý	0.6	(+0.0)
Thụy Sĩ	0.6	(+0.2)
Hàn Quốc	0.2	(+0.1)
Thụy Điển	0.2	(+0.0)

Bán dẫn/ Máy tính

Mỹ	20.5	(-8.9)
Nhật Bản	11.3	(+6.3)
Anh	6.3	(-6.0)
Đức	1.9	(-1.4)
Hàn Quốc	1.6	(-0.2)
Thụy Điển	0.9	(-0.4)
Ý	0.4	(-0.5)
Thụy Sĩ	0.0	(-0.1)

Kinh doanh đa ngành

Mỹ	18.2	(+3.2)
Đức	10.8	(-1.1)
Thụy Sĩ	6.4	(-1.4)
Anh	6.1	(-2.1)
Nhật Bản	5.5	(+0.9)
Ý	2.4	(+0.1)
Thụy Điển	1.1	(-0.1)
Hàn Quốc	0.2	(+0.0)

Giao thông vận tải

Nhật Bản	22.6	(+4.2)
Đức	15.0	(-2.0)
Mỹ	13.4	(-1.1)
Anh	4.6	(-1.9)
Ý	3.5	(-1.5)
Thụy Điển	2.3	(-0.2)
Hàn Quốc	2.1	(+1.5)
Thụy Sĩ	0.5	(-0.1)

Sản xuất và phân phối điện

Đức	17.3	(-8.1)
Nhật Bản	14.6	(+1.0)
Mỹ	13.8	(+1.7)
Anh	7.2	(-0.8)
Ý	4.0	(-0.9)
Thụy Sĩ	2.9	(+0.1)
Hàn Quốc	1.1	(+0.6)
Thụy Điển	1.1	(-0.5)

Văn Phòng

Nhật Bản	28.0	(+8.5)
Đức	16.3	(-2.5)
Anh	8.3	(-0.7)
Mỹ	7.3	(-0.0)
Thụy Sĩ	3.8	(-0.8)
Ý	3.6	(-1.5)
Thụy Điển	1.0	(-0.2)
Hàn Quốc	0.7	(-0.3)

Viễn thông

Nhật Bản	28.1	(+8.8)
Mỹ	6.2	(-0.2)
Thụy Điển	5.5	(-1.5)
Anh	3.9	(-2.2)
Ý	1.9	(-0.8)
Hàn Quốc	1.0	(+0.5)
Đức	0.0	(-7.0)
Thụy Sĩ	0.0	(-1.0)

Quốc phòng

Mỹ	55.0	(-0.1)
Anh	10.3	(-2.7)
Ý	7.4	(-3.3)
Thụy Điển	3.6	(-0.6)
Đức	0.0	(0.0)
Thụy Sĩ	0.0	(-4.3)
Hàn Quốc	0.0	(0.0)
Nhật Bản	0.3	(0.0)

Thực phẩm/ Đồ uống

Mỹ	12.1	(-2.1)
Đức	4.4	(+0.2)
Ý	3.5	(+0.5)
Anh	2.5	(-0.0)
Nhật Bản	0.7	(+0.2)
Hàn Quốc	0.7	(0.0)
Thụy Sĩ	0.6	(-0.0)
Thụy Điển	0.4	(+0.1)

Dệt may

Ý	12.0	(+1.2)
Đức	7.1	(-1.6)
Hàn Quốc	6.6	(+1.3)
Nhật Bản	4.9	(-0.5)
Mỹ	3.7	(-0.5)
Anh	2.6	(-1.1)
Thụy Sĩ	2.4	(-0.7)
Thụy Điển	0.3	(0.0)

Nhà đất

Ý	13.8	(+1.1)
Đức	12.0	(-1.8)
Nhật Bản	8.2	(+3.4)
Anh	4.2	(-1.7)
Thụy Điển	2.4	(+0.2)
Hàn Quốc	1.6	(+0.7)
Thụy Sĩ	0.6	(+0.1)
Mỹ	0.3	(-0.3)

Y tế

Mỹ	19.2	(-4.2)
Đức	13.9	(-2.2)
Anh	8.8	(-1.3)
Thụy Sĩ	7.2	(-3.4)
Nhật Bản	4.7	(+1.9)
Thụy Điển	2.8	(+0.1)
Ý	1.8	(-0.3)
Hàn Quốc	0.1	(+0.1)

Sản phẩm cá nhân

Đức	10.5	(-0.2)
Ý	6.6	(+1.4)
Mỹ	5.4	(-2.8)
Nhật Bản	5.3	(+0.3)
Thụy Sĩ	4.4	(-1.9)
Anh	2.4	(-4.7)
Hàn Quốc	1.4	(+0.1)
Thụy Điển	0.1	(+0.0)

Giải trí/ Thư giãn

Nhật Bản	32.7	(+8.4)
Anh	6.0	(-1.9)
Mỹ	5.7	(-1.0)
Hàn Quốc	3.8	(+1.7)
Đức	3.6	(-1.3)
Ý	1.3	(-1.0)
Thụy Điển	0.3	(-0.2)
Thụy Sĩ	0.2	(+0.1)

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO

Đức	6.3	(-1.9)
Mỹ	5.7	(+0.7)
Anh	5.5	(+2.1)
Nhật Bản	4.6	(-0.4)
Thụy Điển	1.7	(-0.4)
Ý	1.6	(-0.4)
Hàn Quốc	0.8	(0.2)
Thụy Sĩ	0.6	(-0.1)

CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ

Nhật Bản	17.4	(+3.5)
Mỹ	14.5	(+0.2)
Đức	13.8	(-2.6)
Anh	5.4	(-1.9)
Ý	3.3	(-1.1)
Thụy Sĩ	2.1	(-0.6)
Thụy Điển	2.0	(-0.2)
Hàn Quốc	1.4	(+0.9)

TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG

Mỹ	7.9	(-1.4)
Nhật Bản	6.9	(+2.0)
Đức	6.8	(-0.7)
Ý	6.7	(+0.6)
Anh	3.4	(-1.0)
Hàn Quốc	2.7	(+0.7)
Thụy Sĩ	1.7	(-0.4)
Thụy Điển	0.6	(+0.1)

Ghi chú: Số trong ngoặc là thay đổi giữa năm 1978 và năm 1985.
Xuất khẩu của các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh chứ không phải của tất cả các ngành.

Hình 9-8 còn đáng chú ý hơn xét theo nhiều khía cạnh, trong đó tóm tắt thị phần xuất khẩu tổ hợp thế giới do các ngành có sức cạnh tranh của mỗi quốc gia nắm giữ trong mỗi lĩnh vực rộng. (Hình 9-9 minh họa thị phần riêng biệt đối với ngành dầu mỏ và hóa chất do sự khác biệt đặc biệt đáng kể trong vị thế quốc gia). Mỹ có vị trí dẫn đầu trong ngành thực phẩm, chăm sóc sức khỏe, quốc phòng và bán dẫn/máy tính. Đức dẫn đầu trong hóa chất và nguyên liệu/kim loại; Nhật Bản dẫn đầu trong ngành giải trí/thư giãn, sản phẩm văn phòng, viễn thông, sản xuất và phân phối năng lượng và vận tải; và Ý dẫn đầu trong ngành dệt/quần áo, đồ dùng cho nhà ở/hộ gia đình và các sản phẩm cá nhân. Các vị trí mạnh của Thụy Điển tập trung vào các ngành công nghiệp cung cấp đầu vào và sản phẩm công nghiệp trong biểu đồ tổ hợp, trong khi Ý có thiên hướng mạnh về những hàng hóa tiêu dùng cuối cùng. Nhật Bản mạnh nhất ở phần giữa biểu đồ. Thụy Sĩ, Đức và Anh cho thấy sự cân bằng ở tất cả các vị trí.

Các hình mẫu thành công trong cạnh tranh ở mỗi quốc gia không phải là cố định, và 8 quốc gia tôi trình bày không phải là ngoại lệ. Hình 9-10 tóm tắt một phần sự phát triển về bản chất lợi thế cạnh tranh, một bảng tóm tắt số các ngành có sức cạnh tranh đã tăng thêm hoặc mất đi 15% hoặc hơn thị phần xuất khẩu thế giới qua giai đoạn 1978-1985. Sự thay đổi được phân loại theo lĩnh vực rộng và theo giai đoạn dọc trong các lĩnh vực. Các ngành công nghiệp cụ thể đã tăng thêm hoặc mất đi nhiều quan trọng hơn con số bởi vì chúng chỉ ra liệu nền kinh tế có đang nâng cấp đúng hướng hay không. Tôi đã bàn đến bản chất của các ngành công nghiệp tăng thêm hoặc mất đi thị phần trong khi trình bày về mỗi quốc gia. Tỷ lệ số ngành tăng thêm so với số ngành mất đi cũng có ý nghĩa cho việc so sánh hơn là con số tuyệt đối rất nhạy cảm với sự phân loại trong hệ thống phân loại thương mại của các lĩnh vực cụ thể mà một quốc gia có sức cạnh tranh cũng như nhạy cảm với quy mô quốc gia. Mặc dù không hoàn hảo, các dữ liệu này minh họa các hình mẫu lớn mà thường được kiểm nghiệm khi xem xét chi tiết.

Nhật Bản, Ý và Hàn Quốc là những quốc gia cải tiến và nâng cao vị trí thị trường trong cạnh tranh quốc tế rõ ràng nhất. Sức mạnh của quá trình nâng cấp của Ý và Nhật Bản được thể hiện trong sự tiến bộ mạnh mẽ của các ngành máy móc và đầu vào đặc biệt, và được khẳng định qua các ngành công

Thị Phần Xuất Khẩu Quốc Gia

Dầu Mỏ và Các Sản Phẩm Liên Quan			Hóa chất		
Thụy Sĩ	6.1	(14.5)	Anh	19.9	(0.5)
Đức	4.3	(0.8)	Đức	5.1	(0.8)
Anh	3.9	(1.5)	Mỹ	3.4	(0.9)
Mỹ	2.9	(-0.4)	Ý	2.6	(0.5)
Ý	1.4	(0.5)	Thụy Sĩ	1.9	(0.8)
Thụy Điển	1.1	(1.5)	Hàn Quốc	1.7	(0.3)
Nhật Bản	0.8	(0.3)	Thụy Điển	1.5	(-0.1)
Hàn Quốc	0.1	(0.1)	Nhật Bản	0.5	(-0.1)

Thị Phần Xuất Khẩu Quốc Tế

Dầu Mỏ và Các Sản Phẩm Liên Quan			Hóa chất		
Anh	6.3	(4.3)	Đức	16.0	(-2.2)
Đức	2.9	(-0.6)	Mỹ	12.7	(-1.9)
Mỹ	2.3	(0.5)	Anh	8.1	(0.8)
Ý	0.6	(-2.1)	Thụy Sĩ	3.4	(-1.4)
Nhật Bản	0.3	(0.1)	Nhật Bản	2.8	(-1.3)
Hàn Quốc	0.2	(0.2)	Ý	2.3	(1.9)
Thụy Sĩ	0.2	(0.0)	Thụy Điển	0.7	(0.1)
Thụy Điển	0.1	(0.0)	Hàn Quốc	0.1	(0.0)

Ghi chú: Số liệu trong ngoặc đơn thay đổi giữa năm 1978 và 1985

Hình 9-9. Chi Tiết Hàng Xuất Khẩu Dầu Mỏ Và Hóa Chất Trong Các Ngành Có Sức Cạnh Tranh Theo Quốc Gia, 1985

nghiệp cụ thể có thị phần tăng thêm và mất đi. Thị phần tăng thêm được ghi nhận trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến, trong khi thị phần mất đi trong nhiều trường hợp lại nằm trong các ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất hoặc với các

Hình 9-10: Những ngành công nghiệp cạnh tranh tăng hoặc giảm thị phần xuất khẩu thế giới từ 15% trở lên giữa năm 1978 và 1985 xét theo quốc gia*1978 và 1985 xét theo quốc gia*

Nguyên liệu/ Kim loại

	Gns	Ls
Hàn Quốc	24	6
Ý	15	15
Mỹ	10	10
Thụy Điển	18	21
Thụy Sĩ	3	7
Nhật Bản	12	18
Anh	12	24
Đức	13	26

Lâm sản

	Gns	Ls
Thụy Sĩ	4	2
Nhật Bản	1	0
Đức	2	3
Ý	2	3
Anh	0	1
Mỹ	2	4
Hàn Quốc	2	6
Thụy Điển	7	14

Dầu mỏ/ Hóa chất

	Gns	Ls
Mỹ	13	6
Hàn Quốc	6	1
Ý	10	13
Nhật Bản	8	11
Thụy Điển	4	1
Anh	14	19
Thụy Sĩ	3	11
Đức	6	23

Bán dẫn/ Máy tính

	Gns	Ls
Nhật Bản	6	0
Ý	0	0
Mỹ	2	3
Thụy Điển	0	1
Thụy Sĩ	0	1
Anh	2	4
Hàn Quốc	1	3
Đức	0	4

Kinh doanh đa ngành

	Gns	Ls
Nhật Bản	10	1
Ý	8	1
Hàn Quốc	3	1
Thụy Điển	3	3
Mỹ	6	8
Anh	5	13
Đức	2	10
Thụy Sĩ	12	29

Giao thông vận tải

	Gns	Ls
Nhật Bản	40	5
Hàn Quốc	9	4
Ý	13	13
Thụy Điển	11	11
Thụy Sĩ	1	5
Mỹ	5	13
Đức	3	23
Anh	2	36

Sản xuất và phân phối điện

	Gns	Ls
Hàn Quốc	8	1
Nhật Bản	10	6
Mỹ	4	5
Ý	3	6
Thụy Điển	3	7
Anh	3	8
Thụy Sĩ	2	7
Đức	5	13

Văn Phòng

	Gns	Ls
Nhật Bản	9	0
Anh	3	3
Mỹ	1	1
Ý	3	4
Hàn Quốc	0	1
Thụy Sĩ	3	5
Thụy Điển	2	4
Đức	0	7

Viễn thông

	Gns	Ls
Nhật Bản	3	0
Hàn Quốc	2	0
Ý	0	0
Mỹ	0	0
Anh	0	1
Đức	0	2
Thụy Điển	0	2
Thụy Sĩ	0	2

Quốc phòng

	Gns	Ls
Mỹ	1	1
Ý	1	1
Hàn Quốc	0	0
Đức	0	0
Nhật Bản	0	1
Thụy Điển	0	1
Anh	0	1
Thụy Sĩ	0	1

Thực phẩm/Đồ uống

	Gns	Ls
Đức	15	11
Ý	12	8
Thụy Điển	12	8
Nhật Bản	6	4
Thụy Sĩ	5	5
Hàn Quốc	7	11
Mỹ	18	26
Anh	9	17

Nhà đất

	Gns	Ls
Ý	18	8
Nhật Bản	7	0
Thụy Điển	6	6
Thụy Sĩ	3	3
Mỹ	0	1
Hàn Quốc	7	4
Đức	3	12
Anh	2	16

Dệt may

	Gns	Ls
Hàn Quốc	32	3
Ý	29	23
Mỹ	8	4
Nhật Bản	11	10
Thụy Điển	3	1
Đức	12	17
Thụy Sĩ	8	18
Anh	4	30

Y tế

	Gns	Ls
Mỹ	4	1
Nhật Bản	3	1
Thụy Điển	2	2
Hàn Quốc	0	1
Ý	0	1
Mỹ	2	4
Đức	1	3
Thụy Sĩ	0	6

Sản phẩm cá nhân

	Gns	Ls
Nhật Bản	6	1
Hàn Quốc	8	7
Thụy Điển	1	1
Mỹ	0	2
Thụy Sĩ	6	9
Anh	3	7
Ý	2	6
Đức	1	7

Giải trí/ Thư giãn

	Gns	Ls
Nhật Bản	14	3
Hàn Quốc	13	4
Thụy Điển	1	1
Mỹ	6	7
Thụy Sĩ	0	3
Ý	3	7
Đức	2	9
Anh	2	11

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO

	Gns	Ls
Hàn Quốc	33	16
Mỹ	27	23
Nhật Bản	27	29
Ý	27	31
Thụy Sĩ	10	21
Thụy Điển	29	37
Anh	28	48
Đức	21	56

HÀNG HÓA CƠ BẢN

	Gns	Ls
Hàn Quốc	108	60
Nhật Bản	95	53
Mỹ	59	68
Ý	84	96
Thụy Điển	47	66
Thụy Sĩ	35	88
Đức	50	128
Anh	47	128

CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ

	Gns	Ls
Nhật Bản	72	13
Hàn Quốc	22	7
Ý	28	25
Thụy Điển	19	28
Mỹ	17	28
Thụy Sĩ	18	49
Đức	10	55
Anh	14	62

MÁY MÓC

	Gns	Ls
Nhật Bản	29	2
Ý	28	2
Thụy Điển	9	7
Hàn Quốc	1	1
Mỹ	6	11
Thụy Sĩ	7	14
Đức	5	18
Anh	4	25

TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG

	Gns	Ls
Nhật Bản	47	19
Ý	78	55
Hàn Quốc	67	50
Thụy Điển	21	18
Mỹ	38	46
Đức	34	59
Thụy Sĩ	22	44
Anh	19	80

ĐẦU VÀO ĐẶC BIỆT

	Gns	Ls
Nhật Bản	22	6
Ý	21	11
Thụy Điển	13	10
Hàn Quốc	13	12
Mỹ	16	18
Thụy Sĩ	8	12
Đức	10	24
Anh	10	37

* Tăng hoặc giảm bao gồm các ngành công nghiệp vượt quá mức ngưỡng trong năm 1978 hoặc 1985, bao gồm cả những ngành có khả năng cạnh tranh năm 1978 nhưng bị rớt xuống dưới mức ngưỡng năm 1985 hay những ngành lần đầu tiên đạt thị phần đủ vượt ngưỡng năm 1985.

nguồn tài nguyên thiên nhiên. Thị phần tăng thêm ròng mạnh mẽ của Hàn Quốc gần như chỉ trong hàng hóa thiết yếu, nhưng chúng là các mặt hàng có mức độ tinh vi ngày càng tăng. Một dấu hiệu của quá trình nâng cấp của Hàn Quốc là tỷ lệ số ngành tăng thêm thị phần so với số ngành mất đi cao trong các lĩnh vực công nghiệp và lĩnh vực hỗ trợ, nơi mà lợi thế thường phụ thuộc vào nền tảng công nghiệp mạnh mẽ và sức mạnh công nghệ đáng kể.

Năm quốc gia khác đều mất thị phần trong nhiều ngành hơn là tăng thêm. Mỹ và Thụy Điển gần mức cân bằng nhất. Thụy Điển đã giữ vững vị trí trong các tổ hợp mà nó có thế mạnh truyền thống, đặc biệt trong ngành máy móc và đầu vào đặc biệt, nhưng nói chung đang mất vị trí trong các lĩnh vực mà nó yếu từ trước. Mỹ cho thấy một hình mẫu kém hấp dẫn hơn, như tôi đã mô tả. Trong khi tỷ lệ số ngành tăng thêm thị phần trên số ngành mất đi cực kỳ thuận lợi trong ngành chăm sóc sức khỏe và hóa chất, thì Mỹ lại thường mất thị phần trong ngành máy móc hơn là tăng thêm. Thêm vào đó, nhiều trong số thị phần tăng thêm của Mỹ nằm trong các hàng hóa sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên hoặc các sản phẩm trong các lĩnh vực nguyên liệu và kim loại, thực phẩm và đồ uống và dầu mỏ và hóa chất.

Thụy Sĩ, Đức và Anh có tỷ lệ tăng thêm trên mất đi thấp nhất. Ở Thụy Sĩ và Đức, người ta dự đoán sự tăng thêm thị phần trong một số ngành công nghiệp tinh vi và mất đi thị phần trong các ngành nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất hoặc nhạy cảm với tài nguyên. Tuy nhiên, cũng có nhiều thị phần mất đi ở cả 2 quốc gia thể hiện những dấu hiệu rõ ràng rằng quá trình nâng cấp có thể đang chậm lại. Cả Đức và Thụy Sĩ có tỷ lệ tăng thêm trên mất đi không tốt trong ngành máy móc. Đức có thị phần mất đi ròng lớn trong ngành hóa chất và thiết bị vận tải (cả 2 đều có nguyên nhân một phần là do đầu tư nước ngoài) và trong chất bán dẫn/máy tính. Thụy Sĩ không có thị phần tăng thêm và có 6 ngành mất thị phần trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, một lĩnh vực thế mạnh quan trọng, và thị phần mất đi đáng kể trong ngành sản xuất và phân phối điện và các sản phẩm cá nhân. Những điều này rất khó giải thích hợp lý về mặt nâng cấp.

Anh có các ngành mất thị phần nằm khắp các vị trí trên bảng; và hình mẫu tăng thêm và mất đi của Anh là kém khích

lệ nhất. Anh cho thấy sự xói mòn trong các ngành máy móc và đầu vào đặc biệt tương đối lớn so với trong các sản phẩm thiết yếu. Hầu hết thị phần tăng thêm xuất hiện trong các ngành có liên quan đến dầu mỏ, và trong các nguyên liệu và kim loại chưa qua chế biến kỹ. Một vài thị phần tăng thêm trong ngành máy tính (và thị phần tăng ròng trong tổng thị phần xuất khẩu tổ hợp máy tính thế giới) là tích cực, cũng như sức mạnh của Anh về cạnh tranh trong dịch vụ quốc tế. Tuy nhiên, thách thức trong việc tái khởi động quá trình nâng cấp trong ngành sản xuất của nước Anh có thể cảm nhận được.

Tôi đã bắt đầu quá trình giải thích những động lực này. Tuy nhiên, để xem xét chúng đầy đủ hơn cần thiết phải mở rộng lý thuyết hơn nữa. Đơn vị phân tích cơ sở để hiểu lợi thế quốc gia là ngành công nghiệp và tổ hợp ngành. Tuy nhiên, những nguyên tắc tương tự có thể giúp giải thích quá trình toàn bộ nền kinh tế phát triển hoặc tụt lại phía sau.

10

SỰ PHÁT TRIỂN SỨC CẠNH TRANH CỦA CÁC NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN

Tôi đã tìm hiểu hình mẫu và sự thay đổi của thành công công nghiệp trong một số quốc gia thương mại hàng đầu. Điều rõ ràng là, cũng giống như các ngành công nghiệp, các nền kinh tế quốc dân cũng luôn vận động. Đã có những thay đổi đáng chú ý trong hình mẫu của các ngành công nghiệp cạnh tranh tại nhiều nước kể từ Chiến tranh Thế giới thứ 2. Nâng cấp một nền kinh tế là việc chuyển sang những nguồn lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn và sang những vị trí trong những ngành và phân đoạn công nghiệp năng suất cao hơn. Quá trình này hỗ trợ tăng trưởng năng suất tổng thể nhanh chóng. Một số nền kinh tế quốc dân cho thấy tốc độ nâng cấp đáng kinh ngạc. Những quốc gia khác đã trải qua những khó khăn lớn hơn để duy trì quá trình nâng cấp và tăng trưởng năng suất của họ. Khi xem xét sự phát triển của các quốc gia sau chiến tranh, một số động lực cơ bản dường như đã kích thích thay đổi. Cùng lúc đó, một số trở ngại đối với quá trình nâng cấp tái xuất hiện.

Mục đích của tôi ở đây là mở rộng lý thuyết của tôi để xem xét nền kinh tế quốc gia như một tổng thể và đưa ra một số cách tư duy về làm cho nền kinh tế cải thiện về mặt cạnh tranh. Trong khi đơn vị phân tích cơ bản để hiểu lợi thế quốc gia là ngành và tổ hợp, bản chất của lợi thế cạnh tranh mà nhiều

ngành trong một quốc gia giành được thường phát triển song hành cùng nhau. Điều này xảy ra vì những lý do mà tôi sẽ trình bày sau đây.

Các quốc gia có thể được xem là khác nhau về giai đoạn phát triển sức cạnh tranh quốc tế mà nền công nghiệp của chúng đạt được. Các giai đoạn thể hiện một cách đơn giản quá trình nâng cấp một nền kinh tế quốc gia. Mỗi giai đoạn liên quan đến những ngành và phân đoạn công nghiệp khác nhau, cũng như những chiến lược công ty khác nhau. Các giai đoạn cũng khác nhau rõ rệt về tập hợp chính sách thích hợp của chính phủ đối với ngành công nghiệp.

Các giai đoạn cung cấp một khuôn khổ mà với nó chúng ta có thể tìm hiểu sự phát triển sau chiến tranh của cả nhóm quốc gia. Chúng phục vụ như một phương tiện để diễn giải lượng thông tin lớn về mỗi quốc gia mà tôi đã trình bày. Các giai đoạn và những đòi hỏi quanh chúng cũng đóng vai trò là nền tảng hữu ích cho thảo luận của tôi về chiến lược công ty và chính sách của chính phủ.

PHÁT TRIỂN KINH TẾ

Có khá nhiều nghiên cứu về phát triển kinh tế và những câu hỏi về cách một nền kinh tế phát triển. Các nghiên cứu tập trung vào các câu hỏi như: làm sao một nền kinh tế chuyển từ nông nghiệp sang công nghiệp và hậu công nghiệp; sự thay đổi tư duy và các thể chế gắn liền với sự phát triển này [1].

Ở đây, tôi quan tâm đến một số câu hỏi khác và hẹp hơn. Sự thịnh vượng kinh tế phụ thuộc vào năng suất sử dụng những nguồn lực của quốc gia. Năng suất và tăng trưởng năng suất phụ thuộc vào các ngành và phân đoạn công nghiệp mà các công ty của một quốc gia có thể cạnh tranh thành công; cũng như bản chất lợi thế cạnh tranh giành được trong những ngành đó qua thời gian. Các nền kinh tế đạt được tiến bộ bằng cách nâng cấp vị thế cạnh tranh của họ thông qua việc giành được những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn trong những ngành công nghiệp hiện có và phát triển năng lực cạnh tranh thành công trong

1. Nên chú ý rằng các nghiên cứu về phát triển cũng gợi ý một số vấn đề mà tôi thảo luận ở đây hay những phần khác của cuốn sách. Hi vọng rằng xuất phát điểm và khuôn khổ tham khảo có phần khác của tôi sẽ cung cấp một góc nhìn bổ sung hữu ích.

những ngành và phân đoạn công nghiệp mới, có năng suất cao. Thương mại, trong đó xuất khẩu các sản phẩm từ các ngành năng suất cao và nhập khẩu các sản phẩm mà sản xuất trong nước chỉ có năng suất thấp, có vai trò quan trọng đối với quá trình nâng cấp. Đầu tư trực tiếp nhằm chuyển các hoạt động năng suất thấp ra nước ngoài hoặc cho phép các ngành có năng suất cao thâm nhập tốt hơn vào thị trường nước ngoài cũng có vai trò quan trọng.

Các ngành công nghiệp của một quốc gia hoặc phải nâng cấp và mở rộng, hoặc sẽ tụt hậu. Sự củng cố lẫn nhau giữa các ngành trong tổ hợp hàm ý rằng quá trình nâng cấp thường lan tỏa ra các ngành. Một ngành giành được lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn thường giúp các ngành khác nâng cấp. Đặc trưng của quá trình nâng cấp là việc đánh mất vị trí trong những phân đoạn nhạy cảm về giá và những sản phẩm đòi hỏi kỹ năng và công nghệ kém tinh vi.

Nhưng quá trình này cũng vận động theo chiều ngược lại. Việc không có khả năng phát triển và đổi mới nhanh chóng để duy trì vị trí trong những ngành và phân đoạn tiên tiến có thể làm suy yếu vị trí trong các ngành khác. Khi các công ty của một quốc gia bắt đầu tụt hậu về chất lượng, đặc tính và công nghệ sản xuất, có lý do để lo ngại rằng quá trình nâng cấp trong ngành công nghiệp đang chững lại. Các nền kinh tế quốc gia luôn ở trong trạng thái vận động, phản ánh sự cân bằng của các lực lượng đó.

Khả năng nâng cấp một nền kinh tế phụ thuộc lớn vào vị trí của các công ty của quốc gia đó trong một bộ phận của nền kinh tế phải đối diện với cạnh tranh quốc tế. Đây là bộ phận của nền kinh tế tôi tập trung bàn tới. Nó bao gồm nhiều ngành và phân đoạn có tiềm năng giành được năng suất cao và gia tăng. Nếu không có khả năng xuất khẩu (và duy trì vị trí trước hàng nhập khẩu) trong một loạt các ngành như vậy, tăng trưởng năng suất quốc gia sẽ còi cọc. Khả năng xuất khẩu trong những ngành công nghiệp tiên tiến, điều cho phép nhập khẩu trong các ngành năng suất thấp, cũng rất quan trọng với quá trình nâng cấp.

Cạnh tranh toàn cầu đã khiến cho bộ phận của các nền kinh tế hàng đầu phải đối mặt với cạnh tranh quốc tế càng ngày càng có tính quyết định đối với thịnh vượng kinh tế quốc gia. Như thấy rõ trong Bảng 1-1, tổng nhập khẩu và xuất khẩu chiếm

hơn một nửa GDP trong một số nước. Ngay cả ở các nước có thương mại thực chiếm tỷ lệ thấp hơn trong GDP như Mỹ, một bộ phận lớn nền kinh tế gắn với thương mại hoặc phải đối mặt với cạnh tranh nước ngoài, cụ thể là từ các chi nhánh của các công ty nước ngoài. Khả năng duy trì một mức độ thịnh vượng quốc gia ngày càng khó khăn.

CÁC GIAI ĐOẠN CỦA SỰ PHÁT TRIỂN SỨC CẠNH TRANH

Các nền kinh tế quốc dân thể hiện một số giai đoạn trong phát triển cạnh tranh, phản ánh các nguồn lợi thế đặc trưng của các công ty trong cạnh tranh quốc tế; bản chất và quy mô của những ngành và tổ hợp thành công quốc tế [2]. Các giai đoạn thể hiện vị trí của quốc gia trong những ngành công nghiệp phải đối mặt với cạnh tranh quốc tế, mặc dù chúng cũng thể hiện trạng thái cạnh tranh trong nhiều ngành thuần túy nội địa [3]. Các quốc gia không nhất thiết phải đi qua tất cả các giai đoạn.

Các giai đoạn phát triển cạnh tranh không nhằm giải thích mọi điều về một nước hoặc quá trình phát triển của nước đó. Một vài điểm về quá trình phát triển không thể tránh khỏi bị bỏ qua và không một quốc gia nào xếp vừa khít vào một giai đoạn. Thay vào đó, việc phân chia các giai đoạn phát triển cạnh tranh là một nỗ lực nhằm nêu bật những thuộc tính quan trọng nhất của một ngành đối với việc nâng cao thịnh vượng kinh tế của quốc gia đó.

Mỗi nền kinh tế quốc gia đều bao gồm một loạt các ngành với những nguồn lợi thế cạnh tranh rất khác nhau. Thậm chí

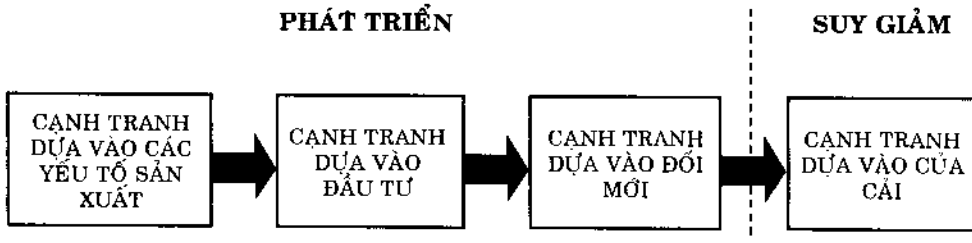
2. Mô hình các giai đoạn của Rostow (1971) tìm cách phân chia các nền kinh tế rộng hơn và chủ yếu quan tâm đến những giai đoạn đầu trong quá trình phát triển.

3. Tình trạng của lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp quốc tế thường phản ánh tình trạng lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp thuần túy nội địa do có sự phát triển song song về độ tinh vi của nhu cầu, các điều kiện yếu tố sản xuất, các ngành công nghiệp phụ trợ và những điều kiện quốc gia khác. Cũng có những ngoại ứng trong việc hình thành yếu tố sản xuất, nhu cầu và chuyển giao công nghệ và những lĩnh vực khác mà tôi đã thảo luận trong Chương 4 tác động đến nhiều ngành công nghiệp, cũng như vai trò của tổ hợp hóa. Các ngành công nghiệp nội địa cũng phải cạnh tranh về nguồn nhân lực và nguồn vốn; do đó phải đạt được mức năng suất đủ để trả lương có thể thu hút và giữ nguồn nhân lực; thu được lợi nhuận chấp nhận được với số vốn bỏ ra. Tuy nhiên, do không có áp lực phải đối phó với cạnh tranh nước ngoài, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và vốn trong các ngành công nghiệp nội địa có thể thấp hơn ở các nước khác. Điều này hạn chế năng suất quốc gia và áp đặt chi phí cao hơn lên người tiêu dùng và các doanh nghiệp trong quốc gia đó.

trong những quốc gia tiên tiến như Mỹ và Đức, có những ngành mà vị trí cạnh tranh chỉ dựa vào nguồn tài nguyên thiên nhiên, mặc dù lợi thế cạnh tranh của các ngành thành công nhất rộng hơn và tinh vi hơn.

Bất chấp sự đa dạng của hầu hết các nền kinh tế, chúng ta vẫn có thể xác định được hình mẫu nổi bật trong đặc tính lợi thế cạnh tranh của các công ty trong một quốc gia tại một thời gian nhất định. Hình mẫu này được phản ánh trong các ngành và phân đoạn mà các công ty của quốc gia đó có thể cạnh tranh thành công; cũng như trong loại chiến lược mà họ áp dụng. Đó là vì trạng thái của "hình thoi", hoặc những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia là tương tự giữa các ngành trong một quốc gia mặc dù những điều kiện cụ thể của mỗi ngành là khác biệt. Cũng có một xu hướng trung tâm trong bản chất của lợi thế cạnh tranh bởi vì quá trình tổ hợp hóa khiến cho các nhóm ngành công nghiệp trong một quốc gia phát triển và nâng cấp cùng một lúc. Hơn thế nữa, chất lượng của các yếu tố sản xuất thường phát triển song song giữa các ngành bởi số lượng yếu tố sản xuất (như nguồn nhân lực có kĩ năng) trải dài trên các nhóm ngành và cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất phát triển cùng với nhau. Các cách tiếp cận đối với cạnh tranh cũng như các chuẩn mực và giá trị thịnh hành cũng lan truyền từ ngành này sang ngành khác.

Lý thuyết của tôi gợi ý 4 giai đoạn riêng biệt của phát triển cạnh tranh quốc gia, đó là: cạnh tranh dựa vào yếu tố sản xuất (factor-driven stage), cạnh tranh dựa vào đầu tư (investment-driven stage), cạnh tranh dựa vào đổi mới (innovation-driven stage) và cạnh tranh dựa vào của cải (wealth-driven stage). Chúng được mô tả dưới dạng biểu đồ trong Hình 10-1. Ba giai đoạn đầu tiên đòi hỏi liên tục nâng cấp lợi thế cạnh tranh quốc gia và thông thường sẽ đi kèm với thịnh vượng kinh tế tăng dần. Giai đoạn thứ tư là giai đoạn trì trệ và cuối cùng là suy giảm. Những giai đoạn này, dù rất giản lược, cung cấp một cách hiểu sự phát triển của một nền kinh tế, những vấn đề đặc trưng mà các công ty của một quốc gia phải đối mặt tại những thời điểm khác nhau và những lực lượng thúc đẩy nền kinh tế tiến lên hoặc làm nó lụi tàn.



Hình 10-1: Bốn giai đoạn phát triển cạnh tranh quốc gia

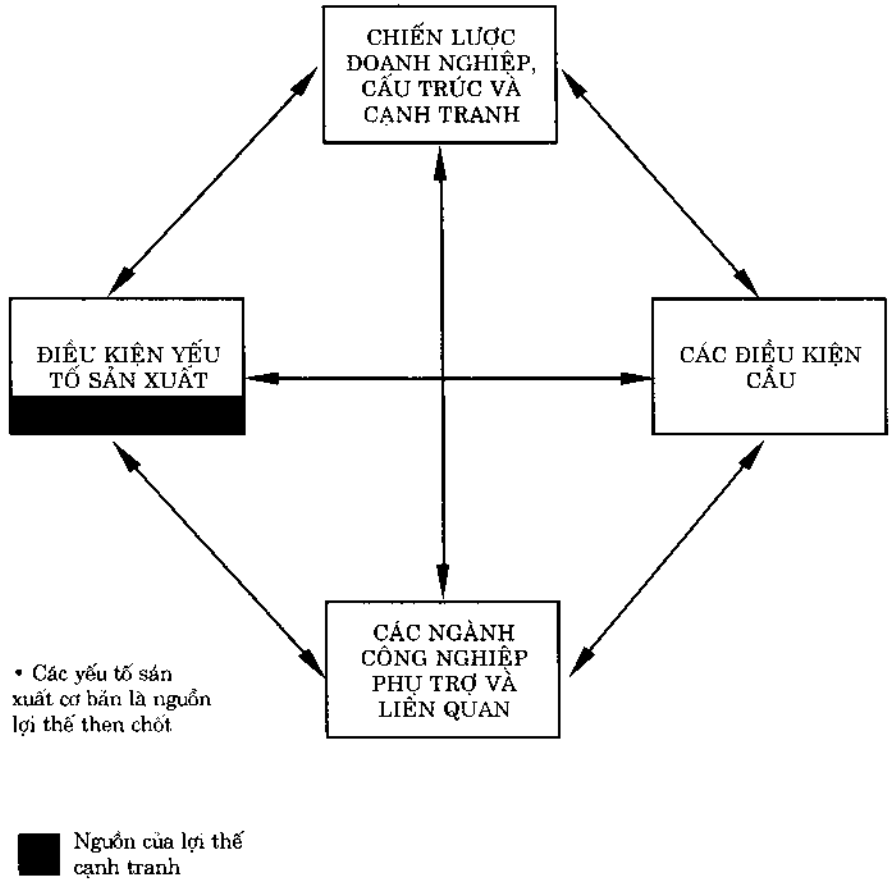
CẠNH TRANH DỰA VÀO CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT

Trong các quốc gia ở giai đoạn ban đầu này, gần như tất cả các ngành công nghiệp thành công quốc tế đều có lợi thế dựa duy nhất trên các yếu tố sản xuất cơ bản như tài nguyên thiên nhiên, các điều kiện thuận lợi cho trồng trọt một số cây trồng nhất định hoặc nguồn lao động dồi dào, có kĩ năng khá. Trong "hình thoi", chỉ có các điều kiện về yếu tố sản xuất là lợi thế (Hình 10-2). Nguồn lợi thế cạnh tranh này hạn chế các ngành và phân đoạn mà các doanh nghiệp một nước có thể thành công quốc tế trong cạnh tranh.

Các công ty bản địa trong một nền kinh tế như vậy cạnh tranh chỉ dựa duy nhất trên cơ sở giá cả trong những ngành công nghiệp đòi hỏi ít công nghệ sản phẩm hay qui trình sản xuất hoặc đòi hỏi những công nghệ giá rẻ và sẵn có. Công nghệ được nhập phần lớn từ quốc gia khác và không thể tự chế tạo. Điều này diễn ra trong một số ngành thông qua bắt chước hoặc thường xảy ra hơn là có được từ việc mua máy móc nước ngoài.

Những thiết kế sản phẩm và công nghệ tinh xảo hơn được tiếp nhận thông qua đầu tư thụ động vào các nhà máy theo kiểu "chìa khóa trao tay" hoặc được cung cấp trực tiếp bởi các doanh nghiệp nước ngoài điều hành các cơ sở sản xuất tại quốc gia đó; hoặc có thỏa thuận gia công với nhà sản xuất địa phương. Chỉ rất ít doanh nghiệp của quốc gia trong giai đoạn này có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cuối cùng (end users). Các doanh nghiệp nước ngoài thực hiện phần lớn việc tiếp xúc với thị trường nước ngoài. Nhu cầu trong nước với hàng hóa xuất khẩu có thể khiêm tốn hoặc thậm chí không tồn tại.

Trong giai đoạn này, nền kinh tế nhạy cảm với các chu kì kinh tế thế giới và tỷ giá hối đoái, những yếu tố tác động đến cầu và giá tương đối. Nó cũng rất dễ tổn thương với sự mất mát lợi thế yếu tố sản xuất trước các nước khác và với sự thay đổi nhanh chóng các công ty dẫn đầu ngành. Trong khi việc sở hữu nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào có thể hỗ trợ thu nhập bình quân đầu người cao trong một thời gian dài, một nền kinh tế dựa vào yếu tố sản xuất là nền kinh tế có nền tảng rất kém để có thể duy trì tăng trưởng năng suất, như tôi sẽ bàn luận sau.



Hình 10-2: Nền kinh tế cạnh tranh dựa vào các yếu tố sản xuất

Giai đoạn cạnh tranh nhờ vào yếu tố sản xuất là giai đoạn mà hầu hết các nước đều trải qua vào một thời gian nào đó. Gần như tất cả các nước đang phát triển cũng như hầu hết các nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung đều nằm trong giai đoạn này. Một số quốc gia giàu có hơn với nguồn tài nguyên dồi dào như Canada hay Australia cũng thuộc về giai đoạn này.

Chỉ một số ít nước vượt qua được giai đoạn cạnh tranh dựa vào yếu tố sản xuất. Số lượng các ngành công nghiệp hướng nội trong một nền kinh tế dựa vào yếu tố sản xuất có thể mở rộng qua thời gian thông qua thay thế nhập khẩu, điều thường là một hệ quả của sự bảo hộ thị trường trong nước trước cạnh tranh nước ngoài. Tuy nhiên, các ngành thay thế nhập khẩu thiếu lợi thế cạnh tranh quốc tế và nếu bảo hộ là phổ biến, có thể làm giảm năng suất quốc gia do sự thiếu hiệu quả của chúng.

GIAI ĐOẠN CẠNH TRANH DỰA VÀO ĐẦU TƯ

Trong giai đoạn này, lợi thế cạnh tranh quốc gia dựa trên sự sẵn sàng và khả năng đầu tư mạnh mẽ của một quốc gia và các doanh nghiệp của nó. Các doanh nghiệp đầu tư để xây dựng những cơ sở sản xuất hiện đại, hiệu quả, thường là có qui mô lớn với những công nghệ mới nhất sẵn có trên thị trường toàn cầu. Họ cũng đầu tư để mua những công nghệ sản phẩm và qui trình sản xuất phức tạp của nước ngoài thông qua giấy phép, liên doanh hoặc các hình thức khác, cho phép họ cạnh tranh trong những ngành và phân đoạn công nghiệp tinh vi hơn. Những công nghệ này thường lạc hậu một thế hệ so với những công nghệ của các doanh nghiệp hàng đầu, những doanh nghiệp không muốn bán thế hệ công nghệ mới nhất. Tuy nhiên, trong giai đoạn này, công nghệ và phương pháp nước ngoài không chỉ được áp dụng mà còn được cải tiến. Khả năng hấp thụ và cải tiến công nghiệp nước ngoài của một quốc gia là cần thiết để đạt tới giai đoạn cạnh tranh dựa vào đầu tư. Sau khi công nghệ và phương pháp nước ngoài được nắm bắt, các doanh nghiệp bắt đầu cải tiến theo cách riêng, bao gồm cả những mẫu sản phẩm riêng. Đầu tư thụ động trong những nhà máy chìa khóa trao tay (turn-key plants) là không đủ.

Các quốc gia, công dân và các doanh nghiệp đều đầu tư trong một nền kinh tế dựa vào đầu tư để nâng cấp các yếu tố sản xuất từ cơ bản lên các trình độ tiên tiến hơn và tạo ra cơ sở hạ tầng

hiện đại. Những lao động ngày càng có kĩ năng và đội ngũ nhân viên kĩ thuật ngày càng tăng nhưng vẫn được trả lương tương đối thấp sẽ vận hành những cơ sở sản xuất tinh vi và tạo ra năng lực nội bộ để đồng hóa và cải tiến công nghệ. Các doanh nghiệp một nước thiết lập ít nhất một vài kênh tiếp thị quốc tế riêng, cũng như tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng để bổ sung bên cạnh việc gia công cho các doanh nghiệp nước ngoài. Cạnh tranh nội địa gay gắt trong các ngành công nghiệp mà quốc gia đó cạnh tranh sẽ thúc đẩy các doanh nghiệp đầu tư liên tục để giảm chi phí, cải tiến chất lượng sản phẩm, giới thiệu những mẫu mã mới và hiện đại hóa qui trình sản xuất. Việc có những mục tiêu hỗ trợ cho đầu tư vào công nghệ và tài sản vốn cũng là một điều kiện quan trọng. Điều quan trọng để vươn lên giai đoạn này là các doanh nghiệp phải dám chấp nhận rủi ro và có các doanh nghiệp mới gia nhập ngành để cho mỗi ngành đều có nhiều đối thủ cạnh tranh gay gắt với nhau.

Trong giai đoạn cạnh tranh dựa vào đầu tư, lợi thế cạnh tranh có được nhờ vào sự cải thiện các điều kiện yếu tố sản xuất cũng như chiến lược công ty, cấu trúc và cạnh tranh nội địa (xem Hình 10-3). Trong khi các doanh nghiệp một nước còn giữ những lợi thế cạnh tranh dựa trên yếu tố sản xuất cơ bản, lợi thế cạnh tranh mở rộng đến cả những yếu tố sản xuất chi phí thấp nhưng tiên tiến hơn (ví dụ như các kĩ sư trình độ đại học) và các cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất, như các tổ chức giáo dục và các viện nghiên cứu, mặc dù các yếu tố sản xuất của quốc gia đó vẫn tương đối phổ thông. Những công nghệ tinh vi hơn và những phương tiện máy móc hiện đại cho phép sử dụng các yếu tố sản xuất của quốc gia hiệu quả hơn trong giai đoạn này.

Giai đoạn cạnh tranh dựa vào đầu tư, như tên của nó chỉ ra, là giai đoạn trong đó khả năng và sự sẵn sàng đầu tư là lợi thế chủ chốt chứ không phải khả năng đưa ra sản phẩm riêng hay sản xuất với công nghệ riêng. Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp vẫn cạnh tranh trong những phân đoạn thị trường tương đối tiêu chuẩn hóa và nhạy cảm với giá; thiết kế sản phẩm thường phản ánh nhu cầu nước ngoài. Thiết kế sản phẩm lạc hậu ít nhất một thế hệ sau những sản phẩm tiên tiến nhất thế giới. Công nghệ sản xuất gần với công nghệ mới nhất nhưng không vượt qua nó. Tuy nhiên, số lượng ngành và phân đoạn trong đó các doanh nghiệp của một nước cạnh tranh rộng lớn

hơn giai đoạn cạnh tranh dựa vào yếu tố sản xuất và các ngành công nghiệp cũng có hàng rào gia nhập cao hơn. Một số ngành trong nền kinh tế chắc chắn sẽ dẫn đầu quá trình nâng cấp lên giai đoạn dựa vào đầu tư; sau đó quá trình này mở rộng ra các ngành khác.

Nhu cầu trong nước ở giai đoạn này chủ yếu là không khó tính bởi vì mức sống vẫn còn khiêm tốn (mặc dù đang cải thiện); đồng thời nền tảng của các doanh nghiệp công nghiệp tinh vi vẫn còn hạn hẹp và mới chỉ nổi lên. Trong một vài ngành, nhu cầu đối với hàng xuất khẩu còn không tồn tại. Một quốc gia nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này do phía cung thúc đẩy hơn là do phía cầu kéo.

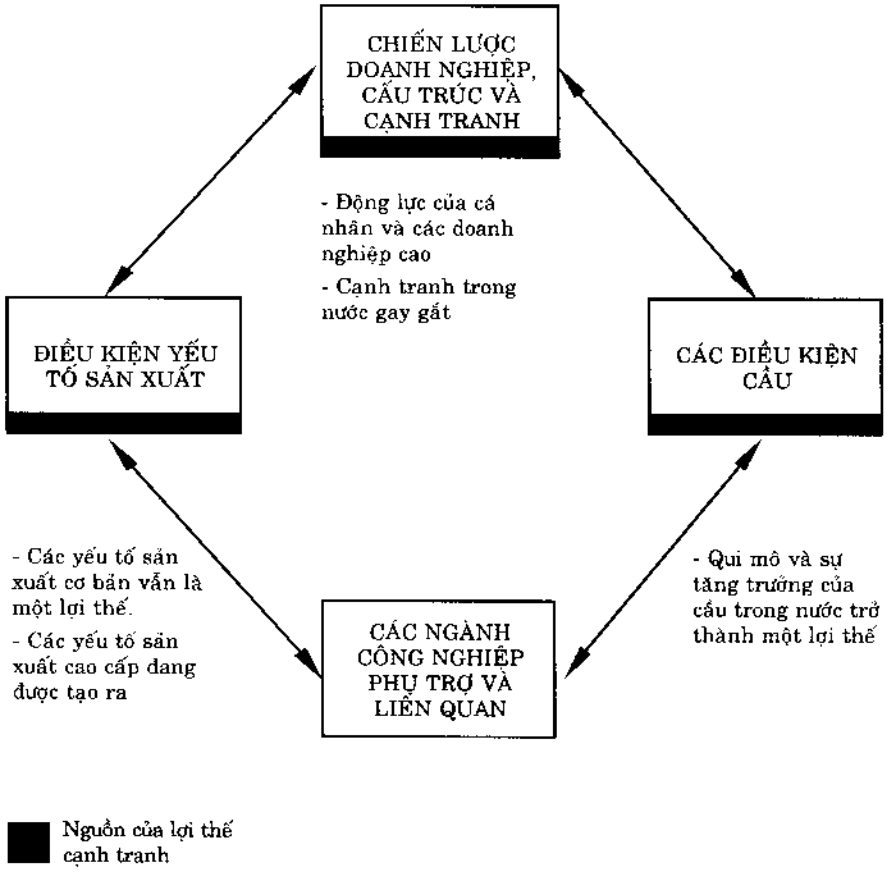
Tuy nhiên, các ngành công nghiệp trong đó một quốc gia có triển vọng thành công nhất trong giai đoạn dựa vào đầu tư là các ngành mà nhu cầu thị trường trong nước khá lớn do điều kiện sở tại (như ngành đóng tàu ở Nhật và sau đó là Hàn Quốc; nơi có nhu cầu vận tải thủy lớn do vị trí địa lý của chúng) hoặc trong các ngành mà nhu cầu thị trường trong nước chủ yếu trong các phân đoạn mà các doanh nghiệp nước ngoài bỏ qua (như tivi đen trắng cỡ nhỏ ở Nhật). Do đó, chúng ta có thể thấy minh họa phần sẫm màu trong ô các điều kiện cầu ở Hình 10-3.

Các ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ phần lớn chưa phát triển trong giai đoạn này. Sản xuất chủ yếu dựa vào công nghệ nước ngoài, thiết bị và thậm chí là linh kiện nước ngoài. Kết quả là, công nghệ sản xuất hiện đại nhưng lạc hậu so với các công ty dẫn đầu thế giới và sự phụ thuộc vào nhà cung cấp nước ngoài hạn chế tốc độ đổi mới.

Con đường đi tới lợi thế cạnh tranh dựa vào đầu tư chỉ có thể thực hiện trong một số loại ngành công nghiệp: những ngành có lợi thế kinh tế nhờ qui mô lớn và đòi hỏi nhiều vốn nhưng vẫn sản xuất sản phẩm sử dụng nhiều lao động, tiêu chuẩn hóa, có tỷ trọng dịch vụ thấp, công nghệ có thể chuyển giao dễ dàng và những ngành có nhiều nguồn công nghệ sản phẩm và qui trình sản xuất [4]. Lợi thế mà một quốc gia trong trong giai đoạn này có (chi phí lao động thấp, các cơ sở sản xuất lớn và hiện đại) là đáng kể nhất trong các loại ngành công nghiệp này. Thường thì đó là những ngành công nghiệp tương đối trưởng thành và sản

4. Trong Chương 4, tôi đã thảo luận các loại ngành công nghiệp không cần có toàn bộ "hình thoi" để có lợi thế cạnh tranh.

xuất sản phẩm cuối cùng, các linh kiện cơ bản hoặc các nguyên liệu không có đặc trưng khác biệt. Trong những ngành công nghiệp trưởng thành, các nhà máy của các đối thủ nước ngoài có thể cũ kĩ, lạc hậu, tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp một nước giành được lợi thế nhờ sự sẵn sàng đầu tư lớn vào máy móc hiện đại.



Hình 10-3: Nền kinh tế cạnh tranh dựa vào đầu tư

Trong khi người ta thường nói công nghệ di chuyển tự do khắp thế giới, điều đó chỉ đúng một phần. Các doanh nghiệp trong các nền kinh tế dựa vào đầu tư chỉ có thể có và hấp thụ được công nghệ trong một số ngành công nghiệp. Đó là những ngành đã đủ trưởng thành để có nhiều nguồn công nghệ khác nhau và liên quan đến những mô hình và quá trình sản xuất tương đối rời rạc, không đòi hỏi sự tích lũy kinh nghiệm và nguồn nhân lực chuyên môn hóa cao. Thường thì một vài doanh nghiệp ở các nước khác, do chịu áp lực cạnh tranh nên buộc phải bán công nghệ.

Giai đoạn dựa vào đầu tư có đặc trưng là số lượng việc làm tăng, đẩy lương và chi phí yếu tố sản xuất tăng lên. Sự mất mát vị trí cạnh tranh trong những ngành và phân đoạn công nghiệp nhạy cảm nhất với giá bắt đầu. Nền kinh tế trở lên ít tổn thương hơn trước những cú sốc toàn cầu và trước sự biến động của tỷ giá so với giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất nhưng vẫn còn yếu. Thất bại trong một số ngành và đánh mất lợi thế trong một số ngành khác là không thể tránh khỏi, bởi vì có những rủi ro khi lựa chọn công nghệ nước ngoài phù hợp, xây dựng các nhà máy qui mô lớn và thay thế các doanh nghiệp từ các quốc gia tiên tiến hơn.

Vai trò thích hợp của chính phủ trong giai đoạn dựa vào đầu tư thể hiện những nguồn lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này. Do cạnh tranh vẫn còn dựa chủ yếu vào các yếu tố sản xuất và sự sẵn sàng đầu tư, vai trò của chính phủ có thể rất lớn. Chính phủ có thể có vai trò quan trọng trong việc định hướng nguồn vốn khan hiếm vào những ngành công nghiệp cụ thể, khuyến khích mạo hiểm, bảo hộ tạm thời để khuyến khích các đối thủ cạnh tranh trong nước gia nhập ngành và xây dựng những cơ sở sản xuất có qui mô hiệu quả, kích thích và tác động vào quá trình mua lại công nghệ nước ngoài và khuyến khích xuất khẩu. Trong giai đoạn này, chính phủ cũng thường phải đi đầu trong đầu tư để tạo ra và nâng cấp các yếu tố sản xuất, mặc dù các doanh nghiệp cũng bắt đầu phải đóng vai trò ngày càng tăng.

Mô hình dựa vào đầu tư đòi hỏi sự đồng lòng trong nước về việc ưu tiên cho đầu tư và tăng trưởng kinh tế dài hạn hay vì tiêu dùng hiện tại và phân phối thu nhập. Sự đồng lòng đó thể hiện rất rõ ràng, chẳng hạn, ở cả Nhật và Hàn Quốc [5]. Quá trình

5. Tham khảo một tham luận xuất sắc về sự đồng lòng của người Nhật trong nghiên cứu của Yamamura trong Krugman, ed. (1986).

hoạch định chính sách hiệu quả trong giai đoạn này dường như đòi hỏi một tiến trình chính trị cho phép các quyết định cứng rắn và kỷ luật; cũng như một tầm nhìn dài hạn. Sự cam kết lâu dài vào việc cải thiện chất lượng yếu tố sản xuất và đầu tư vào các điều kiện tiền đề khác cho việc nâng cấp sức cạnh tranh cũng không thể thiếu. Một vài ngành công nghiệp có thể được ưu ái hơn các ngành khác. Những nhóm lợi ích kinh doanh hùng mạnh thường phải bị kiềm chế để đảm bảo cạnh tranh nội địa. Chính sách bảo hộ chỉ nên sử dụng tạm thời, mặc cho những áp lực không tránh khỏi cố gắng biến nó thành bảo hộ lâu dài, nhằm thúc đẩy cải tiến và đổi mới. Các áp lực chính trị, mặc dù có dụng ý tốt, thường làm mất đi một số yếu tố quan trọng của mô hình dựa vào đầu tư và không thể đưa nền kinh tế vượt qua giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất. Một chính phủ không bị ảnh hưởng chính trị, sự ổn định của đội ngũ công chức chính phủ và khả năng chống lại các nhóm lợi ích muốn giành lấy quyền lợi đều có vai trò quan trọng hỗ trợ cho tiến bộ kinh tế.

Việc vươn lên giai đoạn dựa vào đầu tư hoàn toàn khả thi. Việc có những nguồn vốn lớn chảy từ nước này sang nước khác không phải là điều mới mẻ. Việc mua công nghiệp nước ngoài và thậm chí thuê lao động nước ngoài cũng vậy. Chẳng hạn, trong thế kỉ 19, Đức đã nghiên cứu kĩ lưỡng công nghệ của Anh, Pháp và thuê chuyên gia để nâng cấp nhiều ngành công nghiệp của Đức. Nền kinh tế Mỹ cũng đã trải qua giai đoạn này. Tuy nhiên, giai đoạn dựa vào đầu tư có thể thực hiện nhanh hơn trong giai đoạn sau chiến tranh so với trước bởi vì quá trình toàn cầu hóa các thị trường đầu vào, công nghệ và vốn và bởi vì các chính sách công nghiệp quốc gia ngày càng tích cực.

Chỉ rất ít các quốc gia đang phát triển đã nhảy lên được giai đoạn này. Trong giai đoạn sau chiến tranh, chỉ có Nhật và gần đây là Hàn Quốc đã thành công. Đài Loan, Singapore, Hồng Kông, Tây Ban Nha và ở mức độ thấp hơn là Brazil đang cho thấy dấu hiệu vươn tới giai đoạn này. Tuy nhiên, mỗi nước này đều đang thiếu những yếu tố quan trọng, như các doanh nghiệp nội địa có khả năng, khả năng tự cải tiến sản phẩm và qui trình công nghệ, các yếu tố sản xuất cao cấp hay cạnh tranh nội địa gay gắt. Có rất nhiều cạm bẫy khi chuyển sang giai đoạn dựa vào đầu tư mà tôi sẽ trở lại khi trình bày về chính sách của chính phủ. Không phải tất cả các nước đi theo hướng này đều thành công.

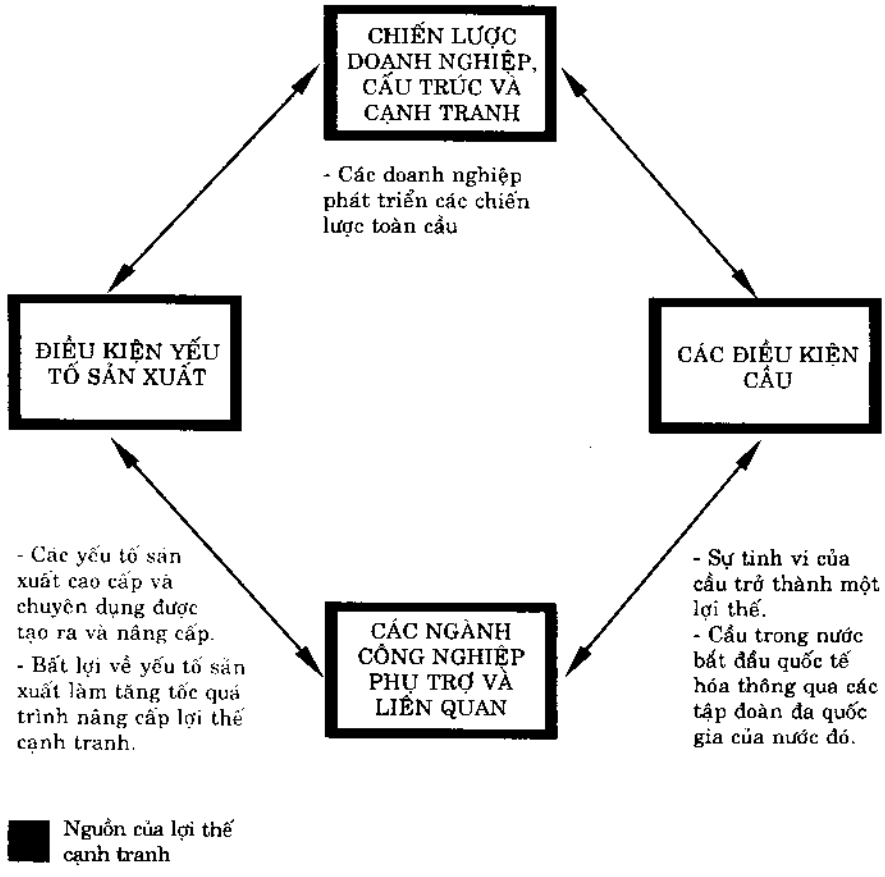
GIAI ĐOẠN CẠNH TRANH DỰA VÀO ĐỔI MỚI VÀ SÁNG TẠO

Trong giai đoạn cạnh tranh dựa vào sáng tạo, hình thoi với đầy đủ các nhân tố quyết định quyết định hiện diện trong nhiều ngành công nghiệp. Như trong Hình 10-4, tất cả các nhân tố quyết định đều tham gia và sự tương tác giữa chúng diễn ra ở mức độ cao nhất.

Trong giai đoạn này, tập hợp các ngành và phân đoạn công nghiệp trong đó các doanh nghiệp một nước có thể cạnh tranh thành công được mở rộng và nâng cấp, mặc dù các ngành và tổ hợp công nghiệp cụ thể sẽ phản ánh môi trường và lịch sử cụ thể của một quốc gia. Cầu tiêu dùng trở nên ngày càng tinh vi nhờ thu nhập cá nhân tăng, trình độ giáo dục cao hơn, sự ưa thích sự thuận tiện tăng và vai trò tiếp sức của cạnh tranh nội địa. Sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nhiều ngành tăng lên cũng kéo theo sự xuất hiện của các khách hàng nội địa khó tính. Việc có các doanh nghiệp mới gia nhập ngành làm cho môi trường cạnh tranh trong nước trong nhiều ngành trở nên sống động, giúp tăng tốc quá trình cải tiến và đổi mới. Các ngành công nghiệp phụ trợ đẳng cấp thế giới cũng phát triển trong những tổ hợp quan trọng. Các ngành công nghiệp cạnh tranh mới sinh ra từ các ngành công nghiệp liên quan.

Lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí yếu tố sản xuất trở nên ngày càng hiếm, khi thành công ngày càng tăng trong nhiều ngành công nghiệp đẩy chi phí yếu tố sản xuất và tỷ giá lên cao. Thay vì lợi thế yếu tố sản xuất, những bất lợi về yếu tố sản xuất kích thích đổi mới nâng cao chất lượng sản phẩm và qui trình công nghệ. Trình độ tinh vi của các trường đại học, các cơ sở nghiên cứu và cơ sở hạ tầng cũng tăng lên. Những cơ chế mới cho sản sinh và nâng cấp yếu tố sản xuất tiên tiến và chuyên dụng ra đời và ngày càng gắn liền với những ngành công nghiệp cụ thể. "Hình thoi" công nghiệp ngày càng tự củng cố cũng như toàn bộ các tổ hợp công nghiệp.

Giai đoạn này được gọi là giai đoạn dựa vào đổi mới và sáng tạo bởi các doanh nghiệp không chỉ áp dụng và cải tiến công nghệ và phương pháp có được từ các nước khác, mà còn tạo ra công nghệ và phương pháp riêng. Các doanh nghiệp bản địa sẽ sáng tạo những sản phẩm và qui trình công nghệ, kĩ thuật marketing cũng như những khía cạnh khác trong cạnh tranh. Các điều kiện cầu thuận lợi, nền tảng nhà cung cấp, các



Hình 10-4: Nền kinh tế cạnh tranh dựa vào đổi mới và sáng tạo

yếu tố sản xuất chuyên dụng và sự hiện diện của các ngành công nghiệp liên quan cho phép các doanh nghiệp đổi mới và duy trì đổi mới. Năng lực đổi mới cũng mở ra thêm nhiều ngành công nghiệp mới.

Các doanh nghiệp trong một nền kinh tế dựa vào đổi mới cạnh tranh quốc tế trong những phân đoạn khác biệt hóa cao hơn. Chúng tiếp tục cạnh tranh về chi phí nhưng không phải nhờ vào chi phí yếu tố sản xuất mà vào năng suất dựa trên trình độ cao và công nghệ tiên tiến. Các phân đoạn nhạy cảm với giá và kém tinh vi sẽ dần được nhường lại cho doanh nghiệp đến từ các nước khác.

Các doanh nghiệp cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu và sở hữu những mạng lưới tiếp thị và dịch vụ quốc tế riêng cùng với danh tiếng thương hiệu ngày càng tăng ở nước ngoài. Sản xuất ở nước ngoài sẽ tăng lên trong những ngành mà cấu trúc của nó khuyến khích chuỗi giá trị phân tán để giảm chi phí hoặc để tăng hiệu quả tiếp thị ở các nước khác. Giai đoạn dựa vào đổi mới và sáng tạo, do đó, đánh dấu sự khởi đầu của hoạt động đầu tư nước ngoài lớn. Một quốc gia trong giai đoạn dựa vào đổi mới được tận hưởng đầy đủ thành quả của quá trình tự củng cố trong "hình thoi" trong ngày càng nhiều ngành công nghiệp.

Giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới gồm các quốc gia có mức độ tiến bộ khác nhau. Một số ngành công nghiệp dẫn đầu sẽ chuyển sang giai đoạn dựa vào đổi mới với việc giành được những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn. Quá trình nâng cấp sau đó lan sang các ngành khác. Vào thời kì đầu trong giai đoạn này, diễn ra quá trình gia tăng chiều sâu (theo chiều dọc) trong các tổ hợp hiện có. Các ngành công nghiệp sản phẩm cuối có sức cạnh tranh kéo theo các ngành công nghiệp cung cấp (bao gồm máy móc) và ngược lại. Những ngành này ban đầu phục vụ cho ngành công nghiệp nội địa nhưng trong một nền kinh tế mạnh, chúng bắt đầu cạnh tranh toàn cầu. Các tổ hợp sâu, thường nảy sinh từ các ngành công nghiệp bắt đầu với những lợi thế dựa vào yếu tố sản xuất hoặc dựa vào đầu tư, là dấu hiệu cho thấy nền kinh tế đã đạt được năng lực sáng tạo khá cao.

Một nền kinh tế tiên tiến và năng động hơn sẽ có khả năng mở rộng (theo chiều ngang) số lượng các ngành công nghiệp thành công và sinh ra những tổ hợp hoàn toàn mới. Cả hai đều phụ thuộc vào quá trình hình thành doanh nghiệp mới, hoặc do các doanh nghiệp hiện có mở rộng đa dạng hóa hoặc do các doanh nghiệp mới khởi nghiệp. Quá trình nâng cấp năng suất quốc gia sẽ được lợi khi một quốc gia có vị thế thị trường có khả năng mở rộng trong hàng loạt ngành công nghiệp, thay vì phụ thuộc vào xuất khẩu của một vài ngành. Điều này làm giảm quá trình tái phân bố do sự thay đổi cơ cấu trong một vài ngành công nghiệp, do chuyên môn hóa của doanh nghiệp vào những phân đoạn ngày càng có năng suất cao và chuyển ra nước ngoài những hoạt động kém năng suất. Cùng lúc đó, việc có nhiều doanh nghiệp trong nhiều ngành công nghiệp tạo ra nhiều cơ hội để cải tiến và đổi mới nâng cao năng suất. Bề rộng của nền công nghiệp tạo ra nhiều tiềm năng cho sự lan tỏa và tác động lẫn nhau giữa các

ngành, điều rất thiết yếu cho quá trình nâng cấp.

Vị thế quốc tế ngày càng tăng trong các ngành dịch vụ phức tạp cũng là đặc trưng của nền kinh tế dựa vào đổi mới, phản ánh quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Các quốc gia dựa vào yếu tố sản xuất và dựa vào đầu tư hiếm khi thành công trong các ngành công nghiệp dịch vụ quốc tế, trừ những ngành dựa vào chi phí lao động (như vận tải biển hàng hóa thông thường và một số phân đoạn trong ngành xây dựng quốc tế). Trong nền kinh tế dựa vào đổi mới, các doanh nghiệp tiên tiến hơn đòi hỏi dịch vụ ngày càng tinh vi như marketing, thiết kế và kiểm định. Cùng lúc đó, nguồn nhân lực có kĩ năng cao hơn và các yếu tố sản xuất khác cần cho các dịch vụ tinh vi như thiết kế và quảng cáo cũng phát triển. Thêm vào đó, các doanh nghiệp dịch vụ của một quốc gia cũng có thể được kéo ra nước ngoài nhờ số lượng các doanh nghiệp chế tạo toàn cầu của nước đó ngày càng tăng. Người tiêu dùng, với thu nhập và trình độ cao hơn cũng bắt đầu tiêu dùng những dịch vụ cao cấp. Nhu cầu trong nước này có thể là nền tảng tạo ra những vị thế quốc tế.

Tất cả các nền kinh tế dựa vào đổi mới sẽ có tỷ lệ dịch vụ nội địa cao hơn các quốc gia trong những giai đoạn trước do sự tinh vi và thu nhập của nền kinh tế. Tuy nhiên, việc liệu một nền kinh tế dựa vào đổi mới có phát triển được thế mạnh quốc tế rộng lớn trong các ngành dịch vụ hay không lại là vấn đề khác, phụ thuộc vào những yếu tố mà tôi đã trình bày. Ví dụ, Mỹ và Thụy Sĩ đã làm được điều đó trong khi Đức và Ý phần lớn thất bại.

Giai đoạn dựa vào đổi mới có sức chống chọi tốt nhất trước những biến động vĩ mô và các sự kiện khách quan, đặc biệt khi một quốc gia đã có được năng lực mở rộng các tổ hợp. Các ngành công nghiệp ít tổn thương trước các cú sốc chi phí và tỷ giá bởi vì họ cạnh tranh dựa vào công nghệ và khác biệt hóa. Toàn cầu hóa chiến lược của các doanh nghiệp cũng tạo ra một lớp đệm chống lại sự biến động. Sự sinh sôi nảy nở của các ngành công nghiệp thành công cũng làm giảm sự phụ thuộc vào bất kì một lĩnh vực nào.

Vai trò phù hợp của chính phủ trong giai đoạn này khác hẳn với giai đoạn trước đó. Triết lý can thiệp hợp lý và loại can thiệp đã thay đổi. Việc phân bổ vốn, bảo hộ, kiểm soát giấy phép công nghệ, trợ cấp xuất khẩu và các hình thức can thiệp

khác không còn phù hợp hoặc không có hiệu quả trong cạnh tranh dựa vào đổi mới. Động lực và năng lực đổi mới cũng như những tín hiệu dẫn dắt hướng đổi mới phải xuất phát chủ yếu từ khu vực tư nhân. Khi nền kinh tế mở rộng và tăng cường chiều sâu, chính phủ không thể hi vọng theo dõi được mọi ngành công nghiệp đang có và các ngành mới, cũng như tất cả các mối quan hệ giữa chúng. Các doanh nghiệp ngày càng giàu có và quốc tế hóa cũng ngày càng không chịu nghe những "chỉ dẫn" từ Chính phủ. Thay vào đó, tốt nhất là chính phủ tác động theo những cách thức gián tiếp như kích thích quá trình hình thành các yếu tố sản xuất ngày càng tiên tiến, cải thiện chất lượng cầu trong nước, khuyến khích tạo lập doanh nghiệp mới, bảo vệ cạnh tranh nội địa và những lĩnh vực khác mà tôi sẽ bàn đến trong Chương 12. Các doanh nghiệp ngày càng phải đóng vai trò dẫn đầu trong việc tự tạo ra yếu tố sản xuất.

Nước Anh đã đạt tới giai đoạn dựa vào đổi mới trong nữa đầu thế kỉ 19. Mỹ, Đức và Thụy Điển đã vươn tới giai đoạn này trong những thập kỉ trước hoặc những thập kỉ đầu thế kỉ 20. Ý và Nhật đã đạt tới (hoặc như trường hợp của Ý có thể là tái đạt tới) giai đoạn dựa vào đổi mới chỉ vào thập kỉ 1970. Các vùng ở miền bắc của Ý ngày nay có lẽ đã đạt tới giai đoạn dựa vào đổi mới vào thế kỉ 12, dù bối cảnh công nghiệp vào thời đó khác hoàn toàn so với hiện nay.

GIAI ĐOẠN CẠNH TRANH DỰA VÀO CỦA CẢI

Các quốc gia có thể trải qua ba giai đoạn trên của phát triển cạnh tranh nếu chúng có thể duy trì quá trình nâng cấp lợi thế quốc gia năng động. Điều này đòi hỏi chuyển sang những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn và mở rộng các ngành công nghiệp mà các doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công. Trong quá trình đó, vị trí trong các phân đoạn trình độ thấp hơn, năng suất kém hơn sẽ mất đi.

Ngược lại, giai đoạn cạnh tranh dựa vào của cải là giai đoạn mà cuối cùng sẽ dẫn đến suy thoái. Động lực trong nền kinh tế dựa vào của cải là nguồn của cải đã được tích lũy. Vấn đề là, một nền kinh tế dựa trên của cải tích lũy trong quá khứ không có khả năng duy trì nguồn của cải đó. Điều quan trọng nhất là động lực của nhà đầu tư, nhà quản lý và các cá nhân đã chuyển dịch theo hướng làm suy yếu đầu tư bền vững và đổi mới và do

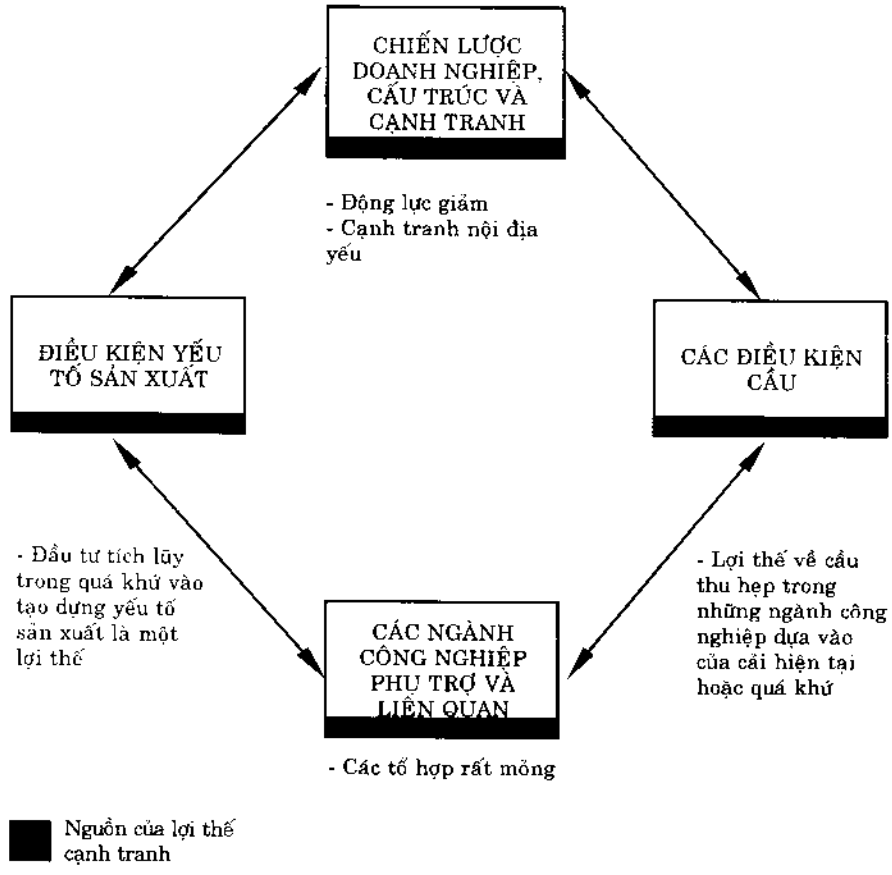
đó, làm suy yếu quá trình nâng cấp. Các mục tiêu mới được xác lập và thường chỉ là các mục tiêu được khen ngợi về mặt xã hội, thay thế cho các mục tiêu đảm bảo duy trì sự tiến bộ trong nền kinh tế.

Trong giai đoạn cạnh tranh dựa vào của cải, các doanh nghiệp bắt đầu đánh mất lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp quốc tế vì nhiều lý do khác nhau. Cạnh tranh nội địa kém, kết quả của sự tập trung chú ý vào việc giữ vị trí hơn là nâng cao nó, suy giảm động lực đầu tư của doanh nghiệp và khả năng các doanh nghiệp có thế lực tác động đến chính sách chính phủ để được bảo hộ thường là những nguyên nhân gốc rễ của vấn đề [6]. Những đại diện công đoàn lại tiến lên vị trí lãnh đạo cấp cao thay vì các nhà doanh nghiệp và người xây dựng công ty. Niềm tin vào cạnh tranh suy giảm không chỉ trong các công ty mà cả trong các hiệp hội công đoàn, cả hai cùng đánh mất tinh thần mạo hiểm kinh doanh. Động lực đổi mới suy giảm khi sự sẵn sàng phá vỡ chuẩn mực giảm đi. Nhân viên đánh mất động lực khi họ đã đạt được mức thu nhập cao và khát vọng của họ mở rộng. Quan hệ lao động – quản lý trở nên cứng nhắc khi mỗi bên đều cố giữ vị thế của mình. Điều này hạn chế khả năng cải tiến năng suất để theo kịp mức lương tăng lên.

Uy tín của nghề nghiệp trong ngành công nghiệp có thể giảm xuống trước các nghề khác. Nỗ lực giáo dục thực hành giảm. Các tiêu chuẩn giáo dục giảm xuống khi sự quan tâm của xã hội và phụ huynh giảm đi. Tỷ lệ đầu tư sản sinh yếu tố sản xuất sẽ có xu hướng giảm và chuyển dịch sang các lĩnh vực không có nhiều ích lợi cho ngành công nghiệp. Xu hướng đánh thuế vào tài sản giàu có khi các quốc gia ngày càng thịnh vượng làm giảm động lực đầu tư vào ngành công nghiệp. Nói chung, đầu tư vào ngành công nghiệp kém là biểu hiện đầy mỉa mai của một nền kinh tế dựa vào của cải.

Số lượng vốn có thể đầu tư dồi dào nhờ vào những thành công quá khứ cũng có thể kích động sự chuyển dịch trong các thị trường vốn của một quốc gia. Các mục tiêu của nhà đầu tư có thể chuyển từ tích lũy vốn sang giữ vốn. Sự suy giảm đổi mới

6. Cuốn sách sâu sắc của Mancur (1982) về sự suy thoái của các quốc gia nhấn mạnh một số nguồn gốc của những sự cứng nhắc này. Ông gắn chúng với sự hình thành "các liên minh phân phối" hay các hình thức giống như cartel trong đó các doanh nghiệp và nhân viên tìm cách mặc cả kiếm miếng bánh to hơn của nền kinh tế hơn là tìm cách tăng chiếc bánh.



Hình 10-5: Nền kinh tế cạnh tranh dựa vào của cải

trong nền kinh tế kéo theo sự suy giảm các cơ hội đầu tư hấp dẫn trong ngành công nghiệp. Đầu tư vào các tài sản tài chính thay thế cho đầu tư vào các tài sản thực.

Một triệu chứng có thể đi kèm với sự chuyển dịch sang giai đoạn dựa vào của cải là sự phổ biến của sáp nhập và mua lại. Các công ty với nguồn tiền lớn hơn nhu cầu nội bộ sẽ tìm kiếm sự tăng trưởng nhanh mà không gặp rủi ro khi lập doanh nghiệp mới. Sáp nhập cũng thể hiện mong muốn giảm bớt cạnh tranh và tăng tính ổn định. Sáp nhập tạo ra ảo tưởng về sự phát triển mà không cần tạo ra các doanh nghiệp mới hay nâng cao nền tảng lợi thế cạnh tranh trong

ngành kinh doanh hiện có. Chúng thường làm cho đổi mới trì trệ thêm. Giai đoạn cạnh tranh nhờ của cải được minh họa trong Hình 10-5.

Những dấu hiệu để nhận ra một nền kinh tế đã chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải có thể chậm xuất hiện bởi quán tính tạo ra nhờ lòng trung thành của khách hàng và vị trí thị trường đã đạt được. Tuy nhiên, một khi sự mất mát lợi thế trong một số ngành và phân đoạn năng suất cao bắt đầu, nó sẽ lan sang các ngành khác thông qua quá trình phá vỡ tổ hợp. Các ngành công nghiệp không còn đổi mới và sáng tạo sẽ trở thành những khách hàng tồi cho các ngành công nghiệp cung cấp và đánh mất khả năng đóng góp hay xúc tác đổi mới trong các ngành khác mà chúng phục vụ. Nền kinh tế thu hẹp, đánh mất lợi thế cạnh tranh trước tiên trong những ngành công nghiệp cơ bản và sản phẩm cuối cùng, sau đó đến các linh kiện và đến máy móc. Lợi thế lẻ tẻ có thể vẫn còn tồn tại ở trong những ngành mà quốc gia đó có nhu cầu đặc thù. Các doanh nghiệp nước ngoài ngày càng giành được lợi thế cạnh tranh thực sự sẽ bắt đầu mua lại các doanh nghiệp của nước đó và tích hợp chúng vào trong chiến lược toàn cầu của họ. Hoặc, các doanh nghiệp nước ngoài sẽ thiết lập các công ty con ở trong quốc gia này làm mất đi thị phần của các đối thủ cạnh tranh trong nước.

Khi các doanh nghiệp đánh mất lợi thế cạnh tranh bậc cao, nhiều ngành công nghiệp nội địa sẽ giảm qui mô và phải dựa vào cạnh tranh bằng giá. Mức lương và số việc làm tăng ì ạch và thất nghiệp tăng sẽ càng làm giảm động lực cải thiện năng suất và điều đó đóng góp vào những mất mát vị trí thị trường khác. Thu nhập cá nhân bắt đầu tụt hậu so với các quốc gia tiên tiến khác, làm xói mòn chất lượng và độ tinh vi của cầu trong nước. Mỉa mai thay, quốc gia này có thể giữ được vị thế trong một số ngành công nghiệp dựa vào lao động có kĩ năng bởi vì mức lương của họ giảm xuống thấp hơn các nước tiên tiến khác. Dưới áp lực ngành càng tăng, quan hệ lao động-quản lý xấu đi và làm suy yếu đổi mới hơn nữa. Cùng lúc đó, các doanh nghiệp trở nên sợ hãi, cố gắng thủ thế và ngày càng có nhiều kêu gọi chính phủ hỗ trợ và can thiệp, điều càng làm suy yếu động lực thêm một bước.

Trong khi giai đoạn dựa vào đổi mới là giai đoạn mà khả năng đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh rất phổ biến, giai đoạn dựa vào của cải được đánh dấu bằng sự thu hẹp các

ngành trong đó các doanh nghiệp có khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh xuống còn bốn nhóm ngành lớn. Thứ nhất là các ngành công nghiệp trong đó quốc gia này giữ được cầu tiên tiến và tinh vi nhờ nguồn của cải tích lũy dưới dạng của cải cá nhân, thu nhập cao hoặc nhu cầu xa xỉ (ví dụ như dịch vụ tài chính, hàng hóa đóng gói tiện dụng và giải trí). Loại thứ hai là các ngành công nghiệp trong đó lợi thế cạnh tranh có được nhờ vào đầu tư tích lũy qua một thời kì dài vào khoa học cơ bản, nghệ thuật, những hình thức đào tạo bậc cao chuyên sâu, số lượng lao động đào tạo cao trong những chuyên ngành hẹp hoặc những hình thức chi tiêu xã hội khác như quốc phòng hay y tế. Những yếu tố này là biểu hiện của lịch sử thịnh vượng lâu dài (ví dụ về các ngành này như công nghệ sinh học, dịch vụ giáo dục, hàng không vũ trụ và hàng hóa quốc phòng). Nhóm thứ ba là các ngành công nghiệp trong đó lợi thế cạnh tranh được bảo vệ nhờ lợi thế người đi đầu (dựa trên những thành công quốc gia trong lịch sử) đặc biệt lâu bền. Điển hình của những ngành công nghiệp này là những ngành trong đó có sự trung thành với nhãn hiệu (như thuốc lá) hoặc những ngành không có sự gián đoạn của sản phẩm hoặc không có thay đổi công nghệ. Nhóm ngành thứ tư là nhóm ngành mà quốc gia có những lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản hoặc nguồn tài sản thừa kế. Cả bốn nhóm ngành này thể hiện của cải là động lực của nền kinh tế.

Bởi vì cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp dịch vụ là đa nội địa (multidomestic) hoặc diễn ra thông qua các chi nhánh nước ngoài, phần dịch vụ trong GDP ít bị tổn thương trước cạnh tranh quốc tế so với phần chế tạo. Do đó, sự đánh mất vị trí trong các ngành chế tạo trong nền kinh tế dựa vào của cải thường có nghĩa là dịch vụ chiếm tỷ lệ ngày càng tăng nhanh trong thu nhập quốc gia. Vị trí của quốc gia trong hàng loạt ngành dịch vụ (và một số lĩnh vực chế tạo) có thể thậm chí có mở rộng vì của cải tạo ra các điều kiện cầu trong nước thuận lợi. Vai trò ngày càng tăng của dịch vụ trong tất cả các nền kinh tế tiên tiến, tuy vậy, làm phức tạp bất kỳ một sự tổng quát hóa nào về tỷ lệ của ngành dịch vụ trong GDP ở mỗi giai đoạn khác nhau. Thành công quốc tế trong dịch vụ không phải là dấu hiệu của suy giảm. Những ngành công nghiệp cụ thể mà một quốc gia thành công là chỉ dẫn tốt hơn về giai đoạn phát triển cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia đó.

Giai đoạn dựa vào của cải là giai đoạn trì trệ và cuối cùng suy thoái bởi vì số lượng các ngành có thể duy trì lợi thế cạnh tranh là không đủ để huy động hết lực lượng lao động vào trong những công việc năng suất cao và hỗ trợ mức sống tăng. Một quốc gia trong giai đoạn này sẽ trở thành một đối tượng nghiên cứu đầy mâu thuẫn. Một mặt, đó là một quốc gia "giàu có" với những công ty giàu có và một số công dân giàu có tận hưởng những thành quả của các ngành công nghiệp cạnh tranh và những đầu tư quốc gia tích lũy trong quá khứ. Đó thường là một quốc gia với những mục tiêu xã hội to lớn. Đầu tư ra nước ngoài có thể rất lớn bất chấp tình trạng đầu tư kém của các ngành công nghiệp trong nước. Tuy nhiên, bản chất của đầu tư nước ngoài thay đổi từ đầu tư chuyển giao bí quyết hay mở rộng vị thế (đặc trưng của giai đoạn dựa vào đổi mới) sang đầu tư tài chính thuần túy. Các doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các nguồn lực để mua các công ty nước ngoài có lợi thế cạnh tranh nhưng các công ty đó được quản lý độc lập bởi ban lãnh đạo nước ngoài.

Mặt khác, giai đoạn dựa vào của cải là giai đoạn mà cảm giác mất mát và thua kém bắt đầu diễn ra. Khi nó phát triển, nhiều công ty sẽ gặp khó khăn, áp lực thất nghiệp hoặc có việc làm không đầy đủ gia tăng và mức sống trung bình giảm. Các chương trình xã hội bắt đầu vượt quá khả năng chi trả của nền kinh tế. Đánh thuế tài sản giàu có, bên cạnh đánh thuế thu nhập, có thể được coi là cách duy nhất để có đủ ngân sách. Điều đó càng làm động lực suy giảm thêm nữa. Quá trình suy thoái có thể kéo dài cho đến khi một động lực nào đó đẩy nền kinh tế ra khỏi tình trạng này.

Anh là một quốc gia mà nền kinh tế đã chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải và nhiều quốc gia khác, hoặc là đã chạm tới giai đoạn này hoặc là rất gần với nó vào thời điểm cuối những năm 1980, như tôi sẽ khám phá ở phần sau.

NHỮNG ĐIỀU KIỆN TIỀN ĐỀ CHO SỰ TIẾN BỘ TRONG CẠNH TRANH

Một nền công nghiệp quốc gia tiến bộ qua ba giai đoạn đầu tiên nhờ những sức mạnh tạo ra tiềm năng cho lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn và gây áp lực lên nền công nghiệp buộc nó phải tìm kiếm và đạt được những lợi thế này. Một quá trình nâng cấp "hình thoi" có hệ thống diễn ra.

Một số các điều kiện cần thiết nhất để một quốc gia tiến lên những giai đoạn cao cấp hơn là:

Các cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất: Tiềm năng cạnh tranh của một nền kinh tế bị giới hạn bởi số lượng và đặc biệt là chất lượng các yếu tố sản xuất của nó. Các cơ chế sản sinh và nâng cấp yếu tố sản xuất hoạt động tốt sẽ cung cấp nền tảng cho những lợi thế bậc cao bởi vì mỗi giai đoạn trong ba giai đoạn đầu đều đòi hỏi các yếu tố sản xuất chuyên môn ngày càng tiên tiến.

Động lực: Sự tiến bộ từ giai đoạn này lên giai đoạn cao hơn đòi hỏi công nhân và các nhà quản lý có động lực làm việc nhiều thời gian hơn để hưởng lương cao hơn, lợi nhuận cao hơn, có động lực lập ra các công ty mới và mở rộng các công ty hiện có. Để duy trì được động lực, các công dân phải có niềm tin rằng họ sẽ được tưởng thưởng xứng đáng cho việc lao động chăm chỉ và có ý tưởng hữu ích. Những nhà đầu tư cũng phải có động lực đầu tư lâu dài.

Cạnh tranh nội địa: Cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong nước trong nhiều ngành là cần thiết để kích thích quá trình đổi mới và nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Cạnh tranh nội địa sẽ giúp vượt qua sự trì trệ thông qua việc tạo ra áp lực thất bại. Cạnh tranh tích cực giữa các doanh nghiệp trong nước cũng có hiệu ứng lan tỏa quan trọng đến các nhân tố quyết định khác.

Nâng cấp nhu cầu: Nâng cấp chất lượng nhu cầu tạo ra tiềm năng thành công trong những phân đoạn tinh vi hơn là trong những ngành công nghiệp tiên tiến hơn. Khách hàng khó tính cũng tạo ra áp lực phải cải tiến. Nhu cầu sẽ nâng cấp khi một ngành công nghiệp cạnh tranh trở thành một khách hàng khó tính cho các ngành khác. Nó cũng được nâng cấp khi thu nhập tăng và khi các công dân trở nên bận rộn và có giáo dục hơn. Khát vọng của xã hội tăng lên và đầu tư vào các lĩnh vực như y tế và bảo vệ môi trường tạo ra kích thích về phía cầu cho những ngành công nghiệp mới khác.

Các bất lợi nhất định về yếu tố sản xuất: Những bất lợi trong những yếu tố sản xuất tạo ra động lực tăng năng suất cũng như nâng cấp lợi thế cạnh tranh lên bậc cao hơn, miễn là có động lực và cạnh tranh trong nước gay gắt.

Năng lực tạo ra doanh nghiệp mới: Chuyển lên một giai đoạn tiến bộ hơn đòi hỏi phải có những cơ chế hiệu quả để tạo ra doanh nghiệp mới, thông qua khởi nghiệp hoặc thông qua đa dạng hóa nội bộ từ các doanh nghiệp hiện có. Tạo lập doanh

nghiệp mới là yếu tố thiết yếu đối với cạnh tranh lành mạnh, đối với sự chuyển dịch lên các phân đoạn mới và tinh vi hơn, đối với sự phát triển của các ngành công nghiệp cung cấp và liên quan và cuối cùng là đối với sự phát triển của các tổ hợp.

Từng điều kiện này không chỉ cần thiết mà còn tạo ra một vòng xoáy luẩn quẩn trong đó mỗi điều kiện lại củng cố các điều kiện khác. Quá trình nâng cấp đòi hỏi các điều kiện yếu tố sản xuất ngày càng tiên tiến và chuyên sâu. Nhưng để sử dụng các yếu tố sản xuất sao cho có năng suất phụ thuộc vào sự cải thiện các điều kiện cầu, động lực có được từ các bất lợi về yếu tố sản xuất và sự hiện diện của các ngành công nghiệp phụ trợ tinh vi. Tuy nhiên, những điều này không dẫn đến quá trình nâng cấp trừ khi các mục tiêu kích thích đầu tư dài hạn và cạnh tranh buộc doanh nghiệp phải thực hiện điều đó. Nhưng cạnh tranh và sự phát triển của các ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ cần thiết cho nâng cấp lại phụ thuộc vào sự tạo thành doanh nghiệp mới. Sự phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình nâng cấp hàm ý rằng phải có đủ tất cả các điều kiện này [7]. Tốc độ tiến bộ của một nước bị giới hạn bởi mắt xích yếu nhất của nó.

Các quốc gia khác nhau về sức mạnh của các điều kiện này và thời gian có thể duy trì chúng khi nền kinh tế quốc gia phát triển. Sức mạnh của các điều kiện này phụ thuộc vào hoàn cảnh quốc gia, như đã thảo luận ở trên. Chính phủ đóng một vai trò thông qua các lựa chọn chính sách của nó, cũng như các doanh nghiệp có vai trò thông qua lựa chọn các chiến lược. Nếu chính sách chính phủ và chiến lược của các công ty không điều chỉnh khi nền kinh tế phát triển, chúng sẽ kìm hãm sự phát triển của các doanh nghiệp và cả quốc gia.

Cơ hội ngẫu nhiên thường là yếu tố kích thích nền kinh tế một quốc gia tiến nhanh lên phía trước. Những sự gián đoạn lớn trong kinh tế như chiến tranh, điều chỉnh mạnh giá trị nội tệ, giá đầu vào thay đổi mạnh và nhu cầu bùng nổ tạo ra điểm khởi đầu cho những quốc gia đã có vị trí tiến bộ nhanh chóng trong hàng loạt ngành. Sự gián đoạn cũng có thể giải phóng những cấu trúc trong

7. Nghiên cứu về tăng trưởng năng suất cũng nhấn mạnh ba nguồn: thay đổi công nghệ, tích lũy vốn và cải thiện trình độ giáo dục và kĩ năng. Khảo sát tuyệt vời của Nelson (1981) chỉ ra những điều này và đưa ra nhận định quan trọng rằng chúng vừa bổ sung vừa củng cố lẫn nhau (cũng xem Lindbeck[1983]). Tôi coi thay đổi công nghệ và tích lũy vốn là nội sinh và tìm cách mô hình hóa chúng như là kết quả của "hình thoi" trong đó đầu tư vào các kĩ năng đóng một vai trò quan trọng. Chính sự củng cố lẫn nhau giữa các biến số này, như Nelson gợi ý, quyết định tăng trưởng năng suất.

nước và tạo ra động lực mới cho các doanh nghiệp và cá nhân. Chẳng hạn, hai cuộc chiến tranh thế giới đã là cơ hội quan trọng cho cả Mỹ và Đức (xem Chương 7). Ở Nhật, sự đổ vỡ của zaibatsu đã giải phóng vị thế mạnh mẽ của các doanh nghiệp Nhật.

Các quốc gia trì trệ và tụt hậu trong phát triển kinh tế khi các điều kiện trên mất đi sức mạnh. Điều này xảy ra khi chính sách chính phủ kìm hãm hoặc ngăn cản các điều kiện này (chẳng hạn thông qua nỗ lực kiềm chế tăng lương, đánh thuế mất phần lớn thu nhập khả dụng), kì vọng của các công dân bị suy yếu, khả năng hoặc sự sẵn sàng đầu tư xã hội bị đánh mất hoặc các nhóm lợi ích đặc biệt bảo vệ vị thế. Đây mới chỉ là một số trong nhiều khả năng.

Cho đến khi các quốc gia đạt đến một mức thu nhập và của cải tích lũy nhất định, nguy cơ không phải là chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải mà là trượt ngược trở lại giai đoạn thấp hơn. Cạnh tranh nội địa giảm, tụt hậu trong sản sinh yếu tố sản xuất, động lực suy giảm và chất lượng cầu xói mòn là những nguyên nhân làm giảm tốc độ cải tiến và đổi mới. Đan Mạch là một ví dụ điển hình của một quốc gia phải đối mặt với nguy cơ này. Khi đánh mất vị thế trong các ngành và phân đoạn tiên tiến, cuối cùng sẽ có một áp lực đẩy mức lương và mức sống đi xuống. Tuy nhiên, quá trình này có thể cần nhiều năm mới trở nên rõ ràng, bởi vì quán tính trễ, sự can thiệp chính phủ hoặc những thứ tương tự.

Các quốc gia đã được hưởng sự thịnh vượng sẽ chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải vì một vài lý do. Động lực suy giảm và cạnh tranh yếu là hai nguyên nhân quan trọng nhất. Chúng không chỉ trực tiếp làm suy yếu lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp mà còn làm giảm đầu tư cá nhân và xã hội vào tạo dựng yếu tố sản xuất và tái định hướng chúng vào những hình thức không có lợi nhiều cho ngành công nghiệp.

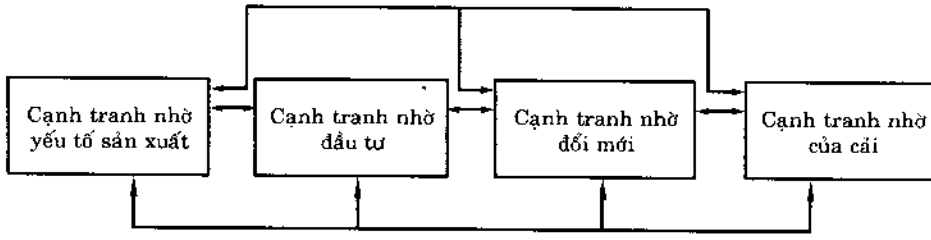
QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN KINH TẾ QUỐC GIA

Mỗi quốc gia đều trải qua quá trình phát triển riêng của nó. Tập hợp các ngành công nghiệp và quĩ đạo mà một nền kinh tế sẽ đi qua (hoặc không đi qua) các giai đoạn thể hiện những điều kiện đặc thù của mỗi quốc gia trong "hình thoi". Lịch sử quốc gia đóng một vai trò quan trọng thông qua việc định hình những yếu tố như nền tảng kĩ năng, những giá trị và chuẩn mực hành vi thịnh hành, nhu cầu, thị hiếu và sở thích, những nền tảng

của hình mẫu của cầu và những thách thức phải đối mặt.

Những ngành công nghiệp cụ thể làm xuất phát điểm cho sự phát triển phụ thuộc chủ yếu vào tài nguyên quốc gia. Những quốc gia giàu tài nguyên như Thụy Điển và Mỹ bắt đầu quá trình nâng cấp từ vị thế thành công quốc tế trong các ngành dựa vào tài nguyên như sắt thép, lâm sản và nông nghiệp. Các tổ hợp hình thành xung quanh những lĩnh vực này và cuối cùng nền kinh tế mở rộng ra các ngành mới nếu có các động lực thúc đẩy nâng cấp. Những nước nghèo tài nguyên như Nhật, Hàn Quốc, Thụy Sĩ và Ý khởi đầu từ vị thế thành công quốc tế trong những ngành công nghiệp sản xuất hàng hóa tiêu dùng cuối cùng cần nhiều lao động như dệt may, đồ dùng gia đình và những sản phẩm liên quan đến thực phẩm hoặc nông nghiệp có thể sản xuất tại địa phương. Những ngành công nghiệp này trở thành nền tảng của các tổ hợp và lợi thế cạnh tranh được mở rộng sang các ngành công nghiệp liên quan hoặc sang các ngành khác mà các điều kiện cầu trong nước thuận lợi.

Các nền kinh tế trước tiên nâng cấp các ngành phía trên cùng (các ngành công nghiệp cung cấp) hoặc các ngành ở dưới cùng (các ngành sản xuất hàng hóa tiêu dùng cuối cùng hoặc dịch vụ) trong biểu đồ tổ hợp. Vị thế mạnh mẽ trong những ngành công nghiệp phụ trợ hoặc ở giữa của biểu đồ tổ hợp sẽ chỉ nổi lên trong thời kì của giai đoạn dựa vào đầu tư hoặc thời kì đầu của giai đoạn dựa vào đổi mới. Giành được lợi thế cạnh tranh trong khu vực công nghiệp và phụ trợ đòi hỏi phải có sẵn nền tảng các doanh nghiệp trong nước mạnh và trình độ công nghệ cao. Chẳng hạn, Hàn Quốc mới chỉ nổi lên trong những khu vực này vào những năm 1980 trong khi Nhật đã thành công được một thời gian. Khả năng cạnh tranh trong hàng loạt ngành công nghiệp máy móc, trước tiên là trong nước, sau đó là trên toàn cầu, là chỉ báo tin cậy về giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới bởi vì nó báo hiệu khả năng đổi mới qui trình công nghệ. Thành công trong cạnh tranh trong nhóm kinh doanh đa ngành và các dịch vụ kinh doanh tổng hợp tinh vi là dấu hiệu của việc giành được lợi thế cạnh tranh tiên tiến, tinh vi và dựa trên đổi mới. Những ngành này phụ thuộc vào việc có các doanh nghiệp trong nước tinh vi trong nhiều ngành công nghiệp đóng vai trò khách hàng. Cạnh tranh rộng rãi trong các ngành y tế, sản phẩm cá nhân và giải trí cũng là dấu hiệu của một nền kinh tế tiên tiến với công nghệ tinh vi và những người tiêu dùng có thu nhập cao.



Hình 10-6: Các quá trình phát triển cạnh tranh quốc gia

Quá trình chuyển dịch qua các giai đoạn có thể diễn ra theo nhiều con đường khác nhau (xem Hình 10-6) [8]. Phát triển thường diễn ra bằng sự bùng nổ quá trình nâng cấp nhanh chóng, theo sau là những thời kì thay đổi chậm hơn. Điều này phản ánh quá trình củng cố mạnh mẽ diễn ra bên trong "hình thoi", cả bên trong và giữa các tổ hợp. Thành công trong cạnh tranh trong một ngành công nghiệp, chẳng hạn, sẽ kích thích nâng cấp hoặc sự gia nhập mới trong nhiều ngành khác. Hiệu ứng thể hiện (demonstration effect) làm lan tỏa chuẩn mực và giá trị cũng giúp thúc đẩy tiến bộ nhanh chóng.

Không phải quốc gia nào cũng tiến lên. Nhiều quốc gia chưa bao giờ vượt qua nổi giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất hoặc dựa vào đầu tư, vì những lý do mà tôi đã phác họa. Trên thực tế, lý thuyết của tôi gợi ý những thách thức ghê gớm hơn mà các quốc gia đang phát triển phải đối mặt so với những thách thức nảy sinh từ một mô hình phát triển trong đó việc cải thiện số lượng và chất lượng yếu tố sản xuất là mối quan tâm chính. Quốc gia đã tiến bộ nhanh nhất trong giai đoạn sau chiến tranh - Nhật - đã trải qua cả ba giai đoạn đầu. Giai đoạn dựa vào đầu tư, mặc dù có nhiều thách thức và khó khăn, đã trở thành phương tiện để tăng tốc quá trình phát triển ở một số quốc gia. Tuy nhiên, các nền kinh tế quốc gia dường như có thể chuyển trực tiếp từ giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất lên giai đoạn dựa vào đổi mới qua một thời gian dài, bỏ qua sự quá độ qua giai đoạn dựa vào đầu tư. Một ví dụ điển hình là Ý, quốc gia đã cố theo mô hình dựa vào đầu tư nhưng thất bại, như tôi sẽ mô tả trong phần sau. Khả năng bỏ qua giai đoạn dựa vào đầu tư và vẫn tiến bộ nhanh

8. Một vấn đề với nhiều mô hình giai đoạn, bao gồm cả mô hình của Rostow (1971) là suy nghĩ cho rằng nhất thiết phải tuần tự đi qua hết các giai đoạn.

đòi hỏi lịch sử công nghiệp lâu dài với di sản về nguồn nhân lực, các tổ chức giáo dục v.v...

Sự thịnh vượng kinh tế sẽ tăng khi một nền kinh tế vượt qua ba giai đoạn đầu tiên bởi quá trình nâng cấp sẽ làm tăng năng suất quốc gia. Một quốc gia với nguồn tài nguyên dồi dào so với qui mô của nó, tuy vậy, có thể có mức thu nhập quốc dân cao trong khi chỉ ở trong giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất, mặc dù điều này có thể không kéo dài mãi. Các ví dụ điển hình là Kuwait và Saudi Arabia, những nước tận hưởng thu nhập bình quân cao trong hàng thập kỉ nhờ vào nguồn dầu mỏ dồi dào. Canada là một quốc gia khác mà nguồn tài nguyên phong phú của nó từ lâu đã hỗ trợ mức sống cao mặc dù chỉ có ít ngành công nghiệp ngoài các lĩnh vực sử dụng tài nguyên là sở hữu lợi thế cạnh tranh quốc tế.

Tuy nhiên, cuối cùng, việc dựa dẫm vào tài nguyên thiên nhiên sẽ khiến một quốc gia dễ tổn thương khi tài nguyên cạn kiệt, khi xuất hiện các nguồn tài nguyên khác ở nước ngoài hoặc công nghệ thay đổi làm giảm hoặc loại bỏ nhu cầu với tài nguyên đó. Nguồn tài nguyên dồi dào cũng tạo ra những vấn đề tinh vi hơn. Chúng tạo ra mức thu nhập quốc dân cao mà không cần phải nâng cấp "hình thoi". Nhưng điều này khiến cho quốc gia khó vượt lên khỏi những lợi thế dựa trên tài nguyên hay thay thế những lợi thế đó. Cùng lúc đó, mức lương hỗ trợ bởi tài nguyên dồi dào sẽ ngăn cản cạnh tranh trong những ngành công nghiệp làm nền tảng cho các tổ hợp mới, như hàng điện tử hay thiết bị công nghiệp và linh kiện có mức độ tinh vi trung bình. Nếu có đủ nguồn tài nguyên dồi dào, một quốc gia có thể chuyển trực tiếp từ giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất sang giai đoạn dựa vào của cải. Cạnh tranh suy giảm, quan hệ lao động - quản lý bất lợi và bảo hộ có thể xuất hiện khi sự chú ý trong nền kinh tế chuyển sang bảo vệ hiện trạng đang có. Những quốc gia như Canada và Na Uy đang đối mặt với nguy cơ này.

Dựa vào những lợi thế nhờ yếu tố sản xuất, do đó, không cung cấp nền tảng vững chắc cho tăng trưởng năng suất bền vững hoặc cho việc mở rộng phạm vi các ngành công nghiệp thành công quốc tế. Chỉ có rất ít các quốc gia với nguồn tài nguyên dồi dào có thể đạt được sự thịnh vượng bền vững trong thế kỷ cạnh tranh dựa vào tri thức này (knowledge-based competition). Mỹ, với niềm tin lâu đời vào cạnh tranh và những dòng người nhập cư tạo ra những động lực mới, có lẽ là ngoại lệ duy nhất.

Giai đoạn dựa vào của cải, nếu nó xảy ra, cuối cùng sẽ dẫn tới quá trình suy thoái từ từ. Nó có thể mất hàng thập kỉ trước khi các số liệu tổng hợp thể hiện được sự mất mát lợi thế cạnh tranh nền tảng bởi vì quán tính trễ và những lợi thế của người đi đầu cho phép quốc gia đó duy trì vị thế trong nhiều ngành công nghiệp. Nhu cầu xa xỉ và giải trí thậm chí có thể kích thích một số ngành mới. Thực tế, trong quá trình quá độ từ giai đoạn dựa vào đổi mới sang giai đoạn dựa vào của cải, lợi nhuận của doanh nghiệp và mức sống có thể vẫn tăng khi các công ty lạm dụng (thiếu đầu tư) vào vị thế thị trường và khi nhà quản lý và nhân viên nhận được mức lương tăng quá tốc độ tăng năng suất.

Có thể một quốc gia suy yếu trong giai đoạn dựa vào của cải sẽ quay trở lại giai đoạn dựa vào yếu tố sản xuất. Khi vị thế bị mất đi trong những ngành công nghiệp năng suất cao trong nền kinh tế, mức lương và các chi phí yếu tố sản xuất khác cuối cùng cũng giảm tương đối, một quốc gia có thể trở lại cạnh tranh dựa vào chi phí yếu tố sản xuất. Chẳng hạn, Anh đã chứng kiến mức lương tương đối giảm đến mức đầu tư nước ngoài giờ đây được thu hút vào Anh do lương thấp. Ý, một cường quốc thương mại trong thế kỉ 12 và 13 dường như đã hoàn thành trọn một chu kì từ giai đoạn dựa vào đổi mới, tới dựa vào của cải, dựa vào yếu tố sản xuất và lại dựa vào đổi mới [9]. Tuy nhiên, sự suy thoái của một nền kinh tế dựa vào của cải có thể bị chặn đứng nhờ thay đổi chính sách, nhờ những sự kiện gây gián đoạn lớn hoặc nhờ sự chuyển dịch giá trị xã hội.

CÁC GIAI ĐOẠN VÀ NỀN KINH TẾ SAU CHIẾN TRANH CỦA CÁC QUỐC GIA

Các giai đoạn phát triển nói trên cho chúng ta một khung mẫu để đánh giá lại những quốc gia mà tôi đã thảo luận, từ một góc nhìn khác. Mỗi quốc gia nằm trong một giai đoạn phát triển sức cạnh tranh quốc gia khác nhau và theo con đường phát triển riêng. Xem xét lại 8 quốc gia cũng như tìm hiểu sơ qua về Singapore và Đan Mạch mà tôi chưa đề cập đến một cách chi tiết, sẽ cung cấp hiểu biết mới về tiến bộ kinh tế của họ cũng như hiểu biết sâu hơn về khái niệm giai đoạn phát triển. Việc này

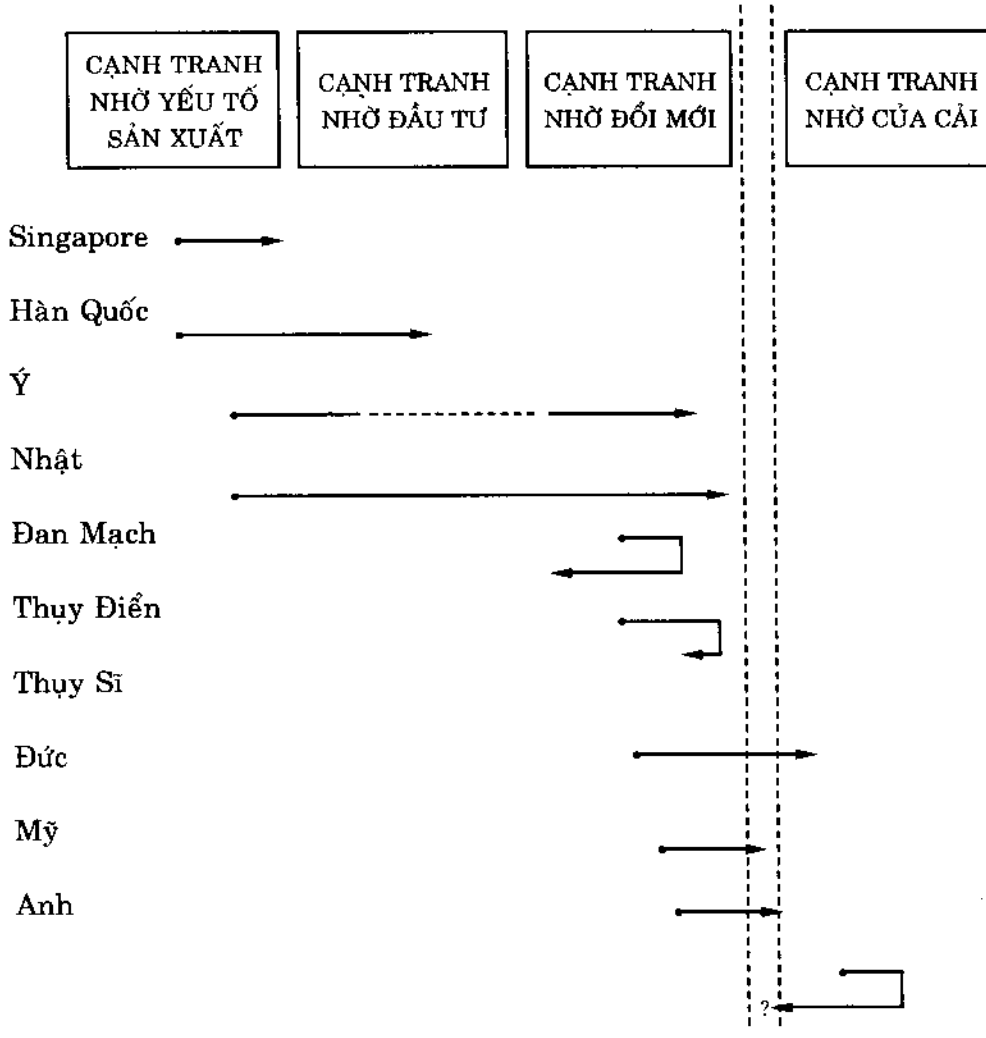
9. Tham khảo một nghiên cứu thú vị về sự phát triển của Ý trong Baumol (1985).

cũng sẽ có vai trò như điểm khởi đầu để xác định các vấn đề mỗi quốc gia sẽ phải đối mặt trong tương lai, chủ đề của Chương 13.

Hình 10-7 ước tính vị trí của mỗi quốc gia trong các giai đoạn phát triển cạnh tranh và ước lượng sự biến đổi của lợi thế quốc gia đã diễn ra trong giai đoạn sau chiến tranh. Vị trí của mỗi quốc gia chỉ nhằm mục đích gợi ý. Nó thể hiện quan điểm của tôi về sự chuyển dịch hình mẫu lợi thế quốc gia và sức mạnh của những lực lượng đóng vai trò nâng cấp nền công nghiệp một nước. Thảo luận ngắn về vị trí của mỗi quốc gia sẽ nhằm ôn lại nội dung của ba chương trước.

Singapore, một quốc gia mà tôi chưa bàn đến chi tiết, giành được độc lập vào năm 1965. Trong khi đã đạt được những tiến bộ lớn kể từ ngày độc lập, Singapore vẫn là một nền kinh tế dựa vào yếu tố sản xuất. Nước này chủ yếu làm công xưởng của các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài bị thu hút bởi lực lượng lao động tương đối rẻ, có giáo dục và cơ sở hạ tầng hiệu quả như đường sá, cảng biển, sân bay và viễn thông. Các công ty nội địa chưa phát triển đến mức độ đáng chú ý và chúng cũng không được quan tâm lắm trong chính sách kinh tế. Sự cải thiện mức sống của Singapore có được từ sự nâng cấp chất lượng nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng nhằm nâng cấp chất lượng việc làm. Thành tích xuất sắc của Singapore trong những lĩnh vực này đã khiến cho nước này vượt lên khỏi những nước có hoàn cảnh tương tự. Chẳng hạn, nước này có số lượng sinh viên bình quân đầu người học tại Mỹ lớn nhất (xem Bảng 8-9). Nhưng Singapore vẫn là một địa điểm sản xuất của các công ty nước ngoài chứ chưa phải là trung tâm sản xuất chính thực sự. Cách tiếp cận của Singapore đối với phát triển kinh tế dựa chủ yếu vào các tập đoàn đa quốc gia đã tạo ra tăng trưởng nhanh và ít rủi ro hơn Hàn Quốc. Tuy nhiên, trừ khi Singapore trở thành quê hương của các ngành công nghiệp cạnh tranh, tiềm năng phát triển đi lên của nó sẽ bị hạn chế.

Hàn Quốc bắt đầu giai đoạn cạnh tranh nhờ yếu tố sản xuất trong những năm 1950. Thành công quốc tế của nó chủ yếu là trong ngành may mặc và các hàng hóa dựa vào tài nguyên. Tuy nhiên, trái ngược với Singapore và các nước NICs châu Á khác như Đài Loan, Hàn Quốc đã hoàn toàn vươn tới giai đoạn cạnh tranh dựa vào đầu tư trước những năm 1980. Chính phủ và các doanh nghiệp Hàn Quốc đã sử dụng cách làm mạo hiểm hơn là hạn chế vai trò của các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài và tìm



Hình 10-7: Ước lượng sự vận động của các giai đoạn phát triển cạnh tranh quốc gia trong thời kì hậu chiến

cách thiết lập nền công nghiệp nội địa và vay nợ lớn từ nước ngoài để tích cực đầu tư. Kết quả là Hàn Quốc có tiềm năng nâng cấp liên tục ngành công nghiệp và triển vọng thịnh vượng dài hạn lớn hơn.

Thực tế, Hàn Quốc cung cấp một minh họa nổi bật về giai đoạn cạnh tranh nhờ đầu tư. Thông qua việc mua lại công nghệ nước ngoài, đầu tư tích cực vào các cơ sở sản xuất qui mô lớn, phương tiện hiện đại, dám chịu rủi ro và cạnh tranh nội địa

mạnh mẽ, Hàn Quốc đã giành được vị trí quốc tế trong nhiều ngành công nghiệp khá tiên tiến. Các công ty Hàn cạnh tranh chủ yếu trong những phân đoạn nhạy cảm với giá và bằng các chiến lược dựa trên chi phí. Công nghệ sản phẩm và qui trình sản xuất của Hàn Quốc hiện đại nhưng không phải là mới nhất. Lợi thế cạnh tranh có được từ mức lương cho lao động có kĩ năng và năng suất cao còn thấp kết hợp với các phương tiện sản xuất hiện đại, hiệu quả. Chính phủ Hàn Quốc cho tới nay đã đóng vai trò quan trọng, định hướng nguồn vốn khan hiếm, hạn chế đầu tư nước ngoài, trợ giúp mua giấy phép công nghệ nước ngoài và bảo hộ thị trường nội địa. Cũng giống như Singapore, Hàn Quốc đã tích cực đầu tư vào nâng cấp nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng. Khác với Singapore, sự phát triển của Hàn Quốc dựa chủ yếu vào các công ty Hàn Quốc mặc dù các tập đoàn đa quốc gia cũng có vai trò nhất định. Ở mức độ lớn hơn nhiều so với Singapore, các doanh nghiệp và chính phủ Hàn Quốc đã bắt đầu đầu tư vào nghiên cứu.

Điều làm cho Hàn Quốc khác biệt nhất, bên cạnh cạnh tranh nội địa gay gắt, là khả năng của nước này trong việc hoàn toàn đồng hóa và cải tiến trên công nghệ nước ngoài. Khả năng công nghệ nội bộ của các công ty Hàn đang tăng lên nhanh chóng. Các công ty cũng đang phát triển những kênh marketing quốc tế riêng và những thương hiệu quốc tế riêng. Một nhóm các tập đoàn đa quốc gia của Hàn Quốc đã nổi lên với việc bắt đầu áp dụng các chiến lược toàn cầu. Tuy nhiên, nước này vẫn còn thiếu những điều kiện cầu và các ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ cần thiết để đạt được những lợi thế cạnh tranh dựa vào đổi mới. Họ cạnh tranh chủ yếu trong những sản phẩm cuối (end products), mặc dù những sản phẩm này có độ tinh vi ngày càng tăng. Vị trí thị trường của Hàn Quốc đang cải thiện trong các ngành công nghiệp và ngành bổ trợ, một dấu hiệu của quá trình nâng cấp. Nhưng thiết kế sản phẩm vẫn chủ yếu là từ nước ngoài và sản phẩm được làm từ linh kiện nước ngoài với máy móc nước ngoài. Nhu cầu nội địa hiếm khi tiên tiến và tinh vi đủ để hỗ trợ đổi mới thực sự. Thách thức đối với nền công nghiệp Hàn Quốc là làm thế nào để tiếp tục nâng cấp nhằm vươn lên giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới và sáng tạo.

Đan Mạch, một quốc gia khác mà chúng tôi nghiên cứu nhưng tôi đã không bàn luận chi tiết trong những chương trước, đã giành được lợi thế quốc gia nhờ đổi mới trước thập kỷ 1960.

Các doanh nghiệp Đan Mạch đã tạo ra và duy trì vị thế chủ yếu trong những tổ hợp công nghiệp lớn liên quan đến nông nghiệp và thực phẩm, đồ dùng gia đình và y tế. Nhưng, sự năng động của nền kinh tế Đan Mạch đang tụt hậu so với nhiều nước khác. Động lực suy giảm, quá ít cạnh tranh và ảnh hưởng quá lớn của nhà nước là một trong số những vấn đề. Tốc độ nâng cấp chất lượng yếu tố sản xuất ở Đan Mạch cũng không theo kịp các quốc gia tiên tiến khác. Như cho thấy ở Bảng 7-1, tăng trưởng năng suất của Đan Mạch về tổng thể là yếu, đặc biệt trong ngành chế tạo. Nếu xu hướng dài hạn hiện tại vẫn tiếp tục, Đan Mạch sẽ ngày càng phụ thuộc vào chi phí yếu tố sản xuất và các công ty con của các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài, điều sẽ hạn chế sự phát triển kinh tế.

Ý đã nổi lên trong giai đoạn sau chiến tranh từ một quốc gia cạnh tranh nhờ yếu tố sản xuất sang cạnh tranh nhờ đổi mới và sáng tạo. Mức độ nâng cấp kinh tế của nó đứng thứ hai, chỉ sau Nhật. Ý vươn lên sau chiến tranh từ một nền kinh tế bị thiệt hại nặng nề và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Ý chủ yếu dựa vào chi phí lao động rẻ. Nhưng cầu trong nước khó tính, tinh thần kinh doanh và cạnh tranh trong nước sôi động đã đem đến cho nước này vị thế trong những phân đoạn tinh vi hơn và trong ngày càng nhiều ngành công nghiệp. Các tổ hợp của Ý tăng cường chiều sâu vào sản xuất các linh kiện và hàng loạt ngành công nghiệp máy móc. Mối liên hệ tự củng cố giữa khách hàng, nhà cung cấp và các nhà sản xuất máy móc đã đem lại tốc độ nâng cấp nhanh chóng. Mức lương tăng mạnh từ năm 1969 và sự kết thúc của chế độ phá giá đồng lira vào năm 1978 là những chất xúc tác để nhiều ngành công nghiệp Ý nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Nền kinh tế Ý đã chuyển sang giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới và sáng tạo trong những năm 1980.

Ý đã không trải qua giai đoạn cạnh tranh nhờ đầu tư, vốn là đặc trưng của Nhật và Hàn Quốc. Nước này chuyển trực tiếp trong vòng vài thập kỷ từ cạnh tranh nhờ yếu tố sản xuất lên thẳng cạnh tranh nhờ đổi mới và sáng tạo, dựa vào lịch sử công nghiệp hàng thế kỉ, đội ngũ lao động lành nghề, truyền thống văn hóa và khoa học tạo ra cầu tinh vi, lượng của cải dồi dào và mức sống khởi điểm cao hơn ở châu Á. Thành công của Ý chủ yếu trong những ngành công nghiệp không nhạy cảm về qui mô và không cần phải đầu tư vốn lớn. Tiềm năng của Ý kết hợp với những động lực lớn, áp lực từ những bất lợi và cạnh tranh gay gắt

đem lại kết quả là sự nâng cấp nhanh chóng nền công nghiệp.

Trong những năm đầu thập kỷ 1970, đã có sự đầu tư lớn vào sắt thép, ô tô, hóa chất và năng lượng trong những nỗ lực của chính phủ Ý nhằm áp dụng mô hình cạnh tranh dựa vào đầu tư. Tuy nhiên, phần lớn những nỗ lực này không thành công do thiếu cạnh tranh nội địa hiệu quả và những bất lợi về những nhân tố quyết định khác như nhu cầu nội địa, cơ sở hạ tầng và những kĩ năng thích hợp. Chính phủ Ý vừa kém ổn định lại vừa chịu sức ép chính trị đã tỏ ra kém hiệu quả trong việc thực thi các bước đi cần thiết. Trường hợp của Ý cho thấy chẳng có gì đảm bảo cho thành công trong mô hình cạnh tranh nhờ đầu tư. May thay, ngoài những ngành công nghiệp mà chính phủ can thiệp mạnh, Ý sở hữu những nền tảng của giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới.

Nền kinh tế Ý cũng thể hiện năng lực tự nâng cấp kì lạ. Lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp Ý đã ngày càng chuyển sang phân đoạn hóa và khác biệt hóa. Công nghệ sản xuất tiên tiến đã được áp dụng. Các tổ hợp sâu đã hình thành trong lĩnh vực thời trang, đồ nội thất, thực phẩm và các lĩnh vực khác [10]. Ý đã cải thiện mạnh vị thế thị trường trong những ngành công nghiệp máy móc và đầu vào đặc biệt; mức độ cải thiện của nó chỉ có Nhật là sánh được. Nhìn chung, Ý vẫn còn đang được hưởng những động lực tích cực mặc dù sự phát triển của nó đang dần tới giới hạn trừ khi cả các chiến lược công ty và chính sách chính phủ đều thay đổi.

Thụy Điển nổi lên sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 ở giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới đã giành được sau hàng thập kỷ kể từ đầu thế kỷ 20. Thụy Điển từ lâu đã có một bộ phận lớn trong nền kinh tế phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên. Tuy nhiên ngay sau chiến tranh, Thụy Điển đã được hưởng mức sống tăng nhanh khi các doanh nghiệp mở rộng vị thế cạnh tranh ra khỏi các ngành dựa vào tài nguyên sang các ngành thiết bị vận tải, máy móc và các ngành công nghiệp tiên tiến khác gắn với những tổ hợp đã có. Nhu cầu trong nước tinh vi, trao đổi bên trong tổ hợp rất tốt; chất lượng nguồn nhân lực cao và ngày

10. Ý và Đan Mạch có sự giống nhau quan trọng trong tập hợp ngành công nghiệp họ cạnh tranh. Cả hai nước đều mạnh về thực phẩm và nội thất, và cạnh tranh trong nhiều cấu trúc công nghiệp phân mảnh. Ý thành công hơn nhiều vì nó có động lực lớn hơn. Đan Mạch thiếu cạnh tranh nội địa sống động và động lực cá nhân và gia đình mạnh mẽ, điều thiết yếu cho thành công của Ý.

càng tăng đã hỗ trợ quá trình nâng cấp. Những áp lực mạnh mẽ từ những bất lợi về yếu tố sản xuất do vị thế về tài nguyên thiên nhiên của Thụy Điển đang chịu áp lực của các nguồn tài nguyên mới đã dẫn đến sự gia tăng trình độ công nghệ và việc chuyển sang các phân đoạn ngày càng tinh vi. Đầu tư lớn vào y tế và các dịch vụ xã hội khác cũng tạo ra cầu đối với sản phẩm mới.

Thụy Điển đã duy trì và thậm chí nâng cao lợi thế trong nhiều ngành công nghiệp truyền thống của nó trong những thập kỉ gần đây. Ngoài ra tốc độ cải thiện năng suất trong ngành chế tạo vẫn còn tiếp tục tăng. Tuy nhiên, Thụy Điển có nguy cơ phải giảm tốc độ nâng cấp vì nhiều lý do. Một lý do là chính sách phá giá thường xuyên kích thích cạnh tranh về giá và ngăn cản việc rút khỏi các ngành công nghiệp dựa vào yếu tố sản xuất. Khuyến khích cá nhân thấp, cạnh tranh nội địa suy yếu và tốc độ thành lập doanh nghiệp mới thấp là vài trong số những lo ngại sẽ hạn chế thành công của Thụy Điển trong các ngành công nghiệp đã có và các ngành mới. Một vấn đề khác là khu vực nhà nước lớn thu hút nguồn nhân lực được đào tạo vào những hoạt động có năng suất tương đối thấp trong khi các doanh nghiệp Thụy Điển đang phải đưa sản xuất ra nước ngoài để tìm kiếm lao động có kĩ năng. Thụy Điển đang đánh mất vị trí trong các lĩnh vực nằm ngoài những tổ hợp lớn của nó. Tăng trưởng năng suất tổng thể của Thụy Điển thấp. Trong khi triết lý bình quân chủ nghĩa của Thụy Điển hàm ý rằng việc chuyển sang giai đoạn cạnh tranh nhờ của cải ít khả năng xảy ra, tốc độ tăng trưởng có thể sẽ chậm. Duy trì được mức sống hiện tại của Thụy Điển, về mặt tương đối, trong những điều kiện này có thể ngày càng khó khăn.

Nhật Bản là một câu chuyện thành công nổi bật sau chiến tranh. Nước này bắt đầu giai đoạn hậu chiến với lợi thế quốc gia nhờ vào yếu tố sản xuất, cạnh tranh chủ yếu dựa vào chi phí lao động rẻ trong ngành dệt may và các ngành công nghiệp kém tinh vi khác. Tuy nhiên, Nhật có nhiều điều kiện tiền đề về nguồn nhân lực và công nghệ để hỗ trợ cho quá trình nâng cấp nhanh chóng. Nhật đã nhanh chóng chuyển sang giai đoạn cạnh tranh nhờ đầu tư và đạt được thành công trong những ngành như đóng tàu, thép, radio, xe ô tô nhỏ và lốp. Sự tích cực mua công nghệ nước ngoài, đầu tư vốn mạnh vào các cơ sở sản xuất lớn, hiện đại và cạnh tranh nội địa gay gắt kết hợp với chi phí lao động còn thấp đã tạo ra lợi thế chi phí lớn trong những

ngành này. Khác với Hàn Quốc, các doanh nghiệp Nhật có thể thâm nhập thị trường trong nước dễ hơn trong những phân đoạn nó có thế mạnh cầu trong nước nhưng bị các doanh nghiệp nước ngoài bỏ qua. Xuất khẩu của Nhật thường tăng nhanh sau khi thị trường trong nước trở nên bão hòa. Do đó, các điều kiện cầu trở thành một lợi thế khá sớm, làm tăng tốc độ nâng cấp trong nền kinh tế.

Nhật đã vươn tới giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới vào cuối những năm 1970. Các điều kiện yếu tố sản xuất cũng được nâng cấp nhanh. Đa dạng hóa nội bộ dẫn đến việc các doanh nghiệp Nhật tham gia vào các ngành công nghiệp liên quan, bổ trợ và các ngành công nghiệp khách hàng. Nhật giành thêm được thị phần xuất khẩu lớn nhất kể từ năm 1978 là trong các ngành công nghiệp máy móc và đầu vào đặc biệt. Những bất lợi về yếu tố sản xuất như chi phí năng lượng cao và thiếu lao động đã kích thích tự động hóa và đổi mới. Các tổ hợp hình thành và mở rộng và nhu cầu nội địa của Nhật trở nên khó tính nhất thế giới trong ngày càng nhiều ngành công nghiệp. Cạnh tranh nội địa gay gắt kéo theo sự cải tiến liên tục và nhanh chóng. Cùng lúc đó, vị thế thị trường xói mòn trong những ngành công nghiệp nhạy cảm với tài nguyên và kém tinh vi.

Mức độ và tốc độ phát triển của Nhật không có đối thủ trong lịch sử cạnh tranh hiện đại. Sự tăng giá mạnh đồng yên từ năm 1986 kết hợp với sự chuyển dịch chiến lược của các công ty và chính sách chính phủ đang nâng cấp nền kinh tế lên một mức nữa trong những năm cuối thập kỷ 1980. Các doanh nghiệp Nhật đã trở thành những công ty đi đầu về công nghệ và khác biệt hóa trong ngành càng nhiều ngành công nghiệp. Nhật cũng tận hưởng vị thế hàng đầu thế giới trong một nhóm các ngành hỗ trợ cho sự nâng cấp của nhiều ngành khác, như bán dẫn, robot và vật liệu cao cấp. Tuy nhiên, sự cải thiện chính sách và chiến lược công ty là cần thiết nếu Nhật muốn duy trì đà thăng tiến.

Ba quốc gia khác là Thụy Sĩ, Đức và Mỹ từ lâu đã ở trong giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới, sáng tạo; và đã hưởng thịnh vượng kinh tế trong giai đoạn sau chiến tranh. Tuy nhiên, mỗi nước này, ở mức độ khác nhau, đều cho thấy dấu hiệu quá độ sang giai đoạn cạnh tranh nhờ của cải. Từ năm 1978, cả ba nước này đã mất vị trí quốc tế trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến hơn là giành thêm được. Nếu xu hướng này tiếp tục, kết quả

cuối cùng sẽ là sự suy giảm mức sống tương đối.

Thụy Sĩ, nước đã gia nhập giai đoạn cạnh tranh nhờ sáng tạo trước Chiến tranh Thế giới thứ 2, có một nền kinh tế có nền tảng rộng lớn so với qui mô của nó, biểu hiện thực tế là nó chỉ cạnh tranh trong những phân đoạn tinh vi nhất của nhiều ngành công nghiệp. Vô số lợi thế đã hỗ trợ sự nâng cấp liên tục ngành công nghiệp Thụy Sĩ qua thời gian như trình độ nguồn nhân lực ngày càng tăng, nền tảng công nghệ mạnh, nhu cầu khó tính và áp lực liên tục từ mức lương cao. Đầu tư lâu dài được khuyến khích nhờ lãi suất thấp và mục tiêu của nhà đầu tư hỗ trợ.

Tuy nhiên, Thụy Sĩ đã đánh mất thị phần xuất khẩu trong nhiều ngành hơn là giành thêm được, bao gồm cả những ngành công nghiệp tiên tiến như thiết bị và máy móc. Nhiều ngành công nghiệp Thụy Sĩ đã duy trì được lợi thế gắn liền với nhu cầu xa xỉ hoặc sự giàu có. Ngày càng đáng lo ngại là việc thiếu cạnh tranh trong nước kết hợp với cấu trúc tài chính làm xói mòn động lực. Hàng thập kỉ thịnh vượng đã làm mất đi động lực và tinh thần chấp nhận rủi ro. Liệu việc thành lập mới doanh nghiệp có đủ để kích thích cạnh tranh và hỗ trợ năng suất tăng lên hay không vẫn là điều không chắc chắn.

Đức đã tiến lên được giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới và sáng tạo vào khoảng đầu thế kỉ 20, chủ yếu dựa trên sức mạnh về khoa học và công nghệ. Thành công của Đức có tính tự củng cố đặc biệt khi vị thế mạnh mẽ trong ngành máy móc nảy sinh ra từ sức mạnh trong các ngành công nghiệp khách hàng. Một ngành công nghiệp cạnh tranh thường kéo theo nhiều ngành khác. Đức cũng có những cơ chế nâng cấp nguồn nhân lực và công nghệ không đâu sánh được. "Hình thoi" thuận lợi cho phép Đức hai lần khôi phục lợi thế dựa vào đổi mới và sáng tạo sau hai cuộc chiến tranh thế giới.

Tuy nhiên, Đức cũng đã cho thấy dấu hiệu chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải. Số ngành có thị phần giảm vượt số ngành có thị phần tăng. Cũng như Thụy Sĩ, chúng bao gồm nhiều ngành công nghiệp tiên tiến về máy móc, công cụ, phương tiện vận tải và thậm chí hóa chất, cùng với sự mất mát thị phần có thể dự báo được trong những ngành công nghiệp nhạy cảm với tài nguyên và kém tinh vi. Thị trường tài chính thay đổi và một thế hệ lãnh đạo mới với định hướng tài chính nổi lên đang chuyển dịch mục tiêu của các nhà đầu tư và các công ty. Công đoàn ngày càng trở thành lực lượng cản trở sự năng động.

Việc Đức không có khả năng thâm nhập thành công vào những ngành công nghiệp mới là một mối lo ngại càng trở nên nghiêm trọng bởi tình trạng thất nghiệp cao.

Mỹ đã chuyển sang giai đoạn dựa vào đổi mới và sáng tạo trong những thập kỉ trước thế kỉ 20, mặc dù nước này vẫn duy trì một tỷ lệ lớn thương mại dựa chủ yếu vào tài nguyên thiên nhiên. Độ rộng và độ sâu trong vị thế cạnh tranh của Mỹ đã tăng lên rất nhanh từ sau Chiến tranh Thế giới thứ 2 cho đến những năm 1960. Mỹ tạo ra một môi trường đặc biệt cho lợi thế dựa trên đổi mới trong nhiều ngành công nghiệp: đầu tư lớn và nâng cấp yếu tố sản xuất, các điều kiện cầu xác lập xu hướng thị trường, động lực cá nhân mạnh mẽ, niềm tin mạnh mẽ vào cạnh tranh và vị thế hàng đầu trong nhiều ngành công nghiệp bổ trợ quan trọng như điện tử, chất dẻo, máy công cụ và quảng cáo chỉ là một số trong những thế mạnh của Mỹ mà tôi đã bàn trong Chương 7.

Tuy nhiên, kể từ đó, Mỹ đã đánh mất lợi thế cạnh tranh chẳng kém gì Đức và Thụy Sĩ. Mỹ đang đánh mất lợi thế trong những ngành và phân đoạn tiên tiến trong khi lại giành thị phần trong nhiều ngành công nghiệp nhạy cảm với tài nguyên và hàng hóa tương đối kém chế biến. Số lượng các ngành công nghiệp có thể hỗ trợ doanh số xuất khẩu lớn là rất ít đối với một quốc gia lớn như Mỹ. Mỹ đang đánh mất sự đổi mới năng động. Trong khi các doanh nghiệp Mỹ còn duy trì nhiều vị trí cạnh tranh và việc thành lập doanh nghiệp mới vẫn hết sức sôi động, đã có những dấu hiệu rõ ràng cho thấy quá trình nâng cấp nền kinh tế Mỹ đang chững lại.

Những ngành công nghiệp mà Mỹ còn duy trì lợi thế cạnh tranh thường gắn với giải trí, tiêu dùng hàng loạt, quản lý của cải, đầu tư tích lũy lớn trong các trường đại học và dựa trên những nghiên cứu cơ bản, ngân sách quốc phòng lớn và tài nguyên thiên nhiên. Những dấu hiệu khác của sự chuyển dịch sang giai đoạn dựa vào của cải bao gồm cạnh tranh suy giảm, bảo hộ gia tăng và mục tiêu của nhà đầu tư và các công ty dường như dẫn đến việc đầu tư không đầy đủ vào ngành công nghiệp. Những điều này và những thay đổi khác kết hợp với tốc độ cải thiện kĩ năng của nguồn nhân lực tụt hậu so với các quốc gia khác đã tạo ra mối đe dọa nghiêm trọng cho động lực của nền kinh tế Mỹ và khả năng tiến xa hơn của nó.

Anh đã đạt tới giai đoạn dựa vào của cải khi động lực suy

giảm kết hợp với chất lượng nhân lực bị xói mòn, kéo theo tốc độ đổi mới chậm chạp. Cạnh tranh nội địa yếu và khách hàng nội địa (và thuộc địa) dễ tính tạo ra rất ít áp lực cải tiến. Những nhân tài hàng đầu thường không vào làm cho ngành công nghiệp. Với cơ chế quản trị của cổ đông kém hiệu quả, các nhà quản lý tự mãn và việc thiếu áp lực đã làm cho tốc độ cải tiến chậm lại cũng như thiếu đầu tư đầy đủ vào máy móc thiết bị, công nghệ và kĩ năng. Những vấn đề này, kết hợp với nhau khiến chúng ngày càng nghiêm trọng.

Hình mẫu thành công và thất bại của các ngành công nghiệp Anh minh họa sống động một nền kinh tế dựa vào của cải. Rất nhiều ngành công nghiệp trong danh sách những ngành thành công quốc tế của Anh có liên quan đến của cải tích lũy, giải trí, hàng hóa xa xỉ và quản lý của cải. Những ngành này trải dài từ thuốc lá, rượu wishky và đồ uống có cồn tới quản lý đấu giá, phim ảnh, ghi âm, sách, đồ trang trí nội thất cao cấp, quần áo sang trọng, dịch vụ tài chính, dịch vụ kinh doanh và bán lẻ hàng xa xỉ. Các ngành công nghiệp như dược phẩm, hóa chất và tư vấn dựa trên lịch sử đầu tư lâu dài vào cơ sở hạ tầng, khoa học và một bộ phận nhỏ nguồn nhân lực tinh hoa. Nhiều ngành công nghiệp quốc tế của Anh, bao gồm nhiều ngành công nghiệp tiêu dùng thể hiện những thành công trong quá khứ và được duy trì nhờ lợi thế người đi đầu. Nhờ có mức lương cho các nhà khoa học và những lao động trình độ cao thấp, hệ quả của cả giai đoạn dài là nền kinh tế dựa vào của cải, Anh đã trở thành một địa điểm có chi phí thấp cho nghiên cứu và cạnh tranh trong những ngành công nghiệp cần nhiều kĩ năng như xuất bản, tư vấn và quảng cáo. Cuối cùng, một tỉ lệ đáng kể xuất khẩu của Anh là nhờ vào những nguồn tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt là dầu mỏ và khí đốt.

Lợi thế cạnh tranh của Anh trong hầu hết các ngành chế tạo cơ bản và hàng hóa trung gian đã bị xói mòn. Anh đã đánh mất thị phần xuất khẩu trong tổ hợp thế giới nhiều nhất trong những ngành này. Các doanh nghiệp Anh cũng mất vị trí trong nhiều ngành sản xuất hàng tiêu dùng qui mô lớn và trong các ngành máy móc.

Nước Anh minh họa cho vòng xoáy đi xuống trong giai đoạn dựa vào của cải. Mất mát vị trí trong một ngành sẽ lan tỏa và ảnh hưởng đến các ngành khác. Áp lực về việc làm đã

tăng lên. Doanh thu chính phủ thiếu hụt đã kéo theo những áp lực ngân sách làm hạn chế khả năng chi tiêu cho giáo dục, nghiên cứu và phát triển và cơ sở hạ tầng. Mức thu nhập bình quân giảm tương đối đã làm cho các điều kiện cầu trở nên kém tiến bộ, trừ những phân đoạn hàng hóa xa xỉ.

Những thay đổi gần đây ở Anh là rất hứa hẹn và tăng trưởng năng suất đã tăng lên khi quá trình tái cơ cấu và giảm qui mô diễn ra trong ngành công nghiệp. Nhưng một sự đảo chiều trong dài hạn vẫn là điều không chắc chắn. Mối lo ngại lớn nhất hiện nay đối với sự phát triển của kinh tế Anh là sự tiếp tục xói mòn kĩ năng của lao động Anh so với các quốc gia khác, sự thiếu vắng nhu cầu trong nước tinh vi ở nhiều ngành công nghiệp và môi trường nội địa kém cạnh tranh. Động năng đi xuống sinh ra khi một quốc gia chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải cần tới nhiều thập kỉ hoặc lâu hơn để dừng lại và đảo chiều.

TỔNG QUAN PHÁT TRIỂN KINH TẾ SAU CHIẾN TRANH

Những quốc gia thành công nhất trong giai đoạn hậu chiến đều đã phải đối mặt với áp lực và những bất lợi. Họ đều sở hữu rất ít lợi thế rõ ràng. Đức, Nhật và Ý là những cường quốc bại trận. Đức và Hàn Quốc đều bị chia cắt về chính trị và đánh mất phần lãnh thổ giàu tài nguyên trong quá trình này. Những nước thiếu hụt lao động nhất, mức lương tăng nhanh nhất, chi phí năng lượng cao nhất và có ít nguồn tài nguyên nhất lại thường là những nước nâng cấp nhanh chóng và tiến bộ mạnh mẽ nhất. Điều này đúng với điều kiện kĩ năng của nguồn nhân lực và nền tảng khoa học cao hoặc cải thiện nhanh, nhân viên, nhà quản lý và nhà đầu tư đều có động lực đầu tư lâu dài và cạnh tranh trong nước gay gắt tạo ra áp lực liên tục đổi mới.

Tuy nhiên, dù cho có thành tích sau chiến tranh thế nào đi nữa, mỗi quốc gia mà tôi bàn tới đều gặp những thách thức nếu muốn duy trì và nâng cao sự thịnh vượng kinh tế. Những thách thức này đặt ra đối với cả chính phủ và các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược nếu muốn tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh các đối thủ cạnh tranh quốc tế đang tiến bộ nhanh. Chính sách của chính phủ ở cấp địa

phương, bang và trung ương phải tạo ra môi trường thuận lợi cho những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn. Các chính sách phải vận động để phản ánh những thay đổi trong vị thế cạnh tranh của ngành công nghiệp một nước.

Chiến lược của công ty và chính sách của chính phủ sẽ là chủ đề của hai chương tiếp theo. Sau khi trình bày các nguyên lý, tôi sẽ quay trở lại với các quốc gia vào chương cuối để minh họa sâu hơn lý thuyết của tôi bằng cách nêu bật một vài vấn đề quan trọng nhất mà các doanh nghiệp và chính phủ của các nước này phải đối mặt.

PHẦN IV

NHỮNG HÀM Ý VÀ ÁP DỤNG LÝ THUYẾT

11

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

Chính các công ty, chứ không phải là các quốc gia, luôn phải đối diện với cạnh tranh quốc tế. Họ cần phải liên tục nâng cao khả năng cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu. Nhưng toàn cầu hóa không hoàn toàn xóa bỏ tầm quan trọng của quốc gia. Chúng ta đã thấy tổ quốc đóng vai trò quan trọng thế nào đối với thành công quốc tế của một doanh nghiệp. Nó định hình năng lực của một công ty trong việc đổi mới nhanh chóng công nghệ và phương pháp hoạt động; và thực hiện việc đó theo những hướng phù hợp. Quê nhà cũng chính là nơi hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh. Một chiến lược toàn cầu sẽ bổ sung và củng cố những lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ trong nước; nó là "lớp kem" chứ không phải là "chiếc bánh" [1].

Tuy nhiên, những điều kiện quốc gia thuận lợi không đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp của một quốc gia có thể thành công trong khi những doanh nghiệp khác lại thất bại. Chẳng hạn, mặc dù Mỹ là quốc gia hàng đầu

1. Tôi đã chia sẻ quan niệm của nhiều người khác về tầm quan trọng của chiến lược toàn cầu. Ví dụ, xem Porter (1986). Song nghiên cứu của tôi trong cuốn sách này đã làm sáng tỏ rằng toàn cầu hóa không làm giảm đi vai trò mạnh mẽ của nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính. Vai trò của địa điểm, đặc biệt là của "quê nhà" lớn hơn nhiều so với những gì tôi từng nghĩ.

về máy tính và IBM, Digital và Cray đã trở thành những doanh nghiệp đại diện xuất sắc, vô số các công ty máy tính khác của Mỹ đã thất bại hay biến mất. Hoặc Nhật Bản nổi tiếng với các doanh nghiệp sản xuất máy photocopy loại nhỏ, nhưng chỉ có Canon và Ricoh là thành công vượt trội so với một danh sách dài các đối thủ cạnh tranh về máy copy nhỏ khác của Nhật. Do đó, đặt trụ sở tại một quốc gia phù hợp sẽ mang lại nhiều lợi ích nhưng không đảm bảo sự thành công. Còn đặt trụ sở tại một quốc gia không phù hợp sẽ đặt ra những quan ngại về chiến lược nền tảng.

Những nguồn lợi thế quốc gia quan trọng nhất cần phải được chủ động tìm tòi và khai thác, không chỉ đơn giản như việc yếu tố chi phí thấp có thể dễ dàng sử dụng được một khi công ty hoạt động ở quốc gia nào đó. Những doanh nghiệp quốc tế thành công không phải là những doanh nghiệp bị động, đứng ngoài quá trình tạo nên những lợi thế cạnh tranh. Những doanh nghiệp mà chúng tôi nghiên cứu đều là những doanh nghiệp tham gia vào quá trình không ngừng kiếm tìm những lợi thế cạnh tranh mới và đấu tranh với các đối thủ để bảo vệ những lợi thế đó. Họ có được vị trí để khai thác được nhiều lợi ích nhất từ môi trường quốc gia. Họ áp dụng các biện pháp để biến quê nhà của họ (và những địa điểm trong nước) trở thành một môi trường thậm chí thuận lợi hơn để có lợi thế cạnh tranh. Và cuối cùng, họ khuếch đại những lợi thế từ quê nhà và bù đắp những bất lợi trong nước thông qua các chiến lược toàn cầu khai thác chọn lọc những lợi thế ở các quốc gia khác. Như vậy, lợi thế cạnh tranh có được từ sự kết hợp hiệu quả giữa điều kiện quốc gia và chiến lược công ty. Điều kiện của quốc gia tạo môi trường để doanh nghiệp có thể giành được những lợi thế cạnh tranh quốc tế, nhưng điều này còn tùy thuộc ở khả năng nắm bắt cơ hội của doanh nghiệp.

Những hành động cần có để tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh trên phạm vi quốc tế thường gặp phải nhiều thách thức và không hề dễ chịu. Có nhiều cách thức khác để đạt được khả năng sinh lợi, chẳng hạn như tìm đến sự bảo hộ của chính phủ, gặt hái từ vị thế thị trường thông qua đầu tư dưới mức, và tránh các ngành công nghiệp mang tính toàn cầu nói chung. Ví dụ, hiện nay một số lượng lớn các công ty của Ý đạt được lợi nhuận rất cao nhờ vào sự can thiệp của chính phủ làm mất đi cạnh tranh. Tuy nhiên, trong một thế giới ngày càng cạnh tranh toàn

cầu, những cách thức đạt lợi nhuận như vậy tiềm ẩn rất nhiều nguy cơ. Chẳng hạn ở Ý, việc giảm bớt những rào cản trong nội bộ thị trường của châu Âu sẽ là mối đe dọa nghiêm trọng cho những công ty thành đạt nhờ con đường chính trị chứ không dựa trên chiến lược kinh tế.

Giả thuyết của những phân tích trong chương này là doanh nghiệp phải hoạt động dựa trên việc tạo ra và duy trì những lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ mạnh nhất trên toàn thế giới. Tôi cũng giả thiết rằng doanh nghiệp luôn sẵn sàng từ bỏ một cuộc sống an nhàn để tìm kiếm những lợi thế quốc tế thực sự, và rằng doanh nghiệp luôn có tham vọng đạt được sự thành công bền vững chứ không chấp nhận chỉ đơn thuần là tồn tại hay có được những lợi nhuận tạm thời gặt hái từ vị thế thị trường. Rất nhiều nguyên lý tôi trình bày ở đây cũng có tầm quan trọng tương tự đối với những ngành công nghiệp nội địa thuần túy.

LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG CẠNH TRANH QUỐC TẾ

Nghiên cứu của chúng tôi đã có một cái nhìn thật chi tiết vào lịch sử của hơn 100 ngành công nghiệp. Những chiến lược cụ thể được sử dụng bởi các doanh nghiệp thành công cũng rất đa dạng xét dưới các khía cạnh khác nhau. Song, mỗi doanh nghiệp (và ngành công nghiệp quốc gia) đã giành được những lợi thế cạnh tranh bền vững đều thể hiện một số dạng hành vi đặc trưng nhất định. Cho dù có các chiến lược khác nhau, đặc điểm và quỹ đạo hoạt động qua thời gian của các doanh nghiệp này có sự tương đồng kỳ lạ, đó chính là chủ đề tôi giới thiệu trong Chương 2. Tâm lý và thái độ luôn hướng về cạnh tranh (trước hết là cạnh tranh trong nội bộ ngành tại quốc gia) trong ngành chính là điều khiến chúng khác hẳn với các đối thủ. Trong khi những nguyên lý này là thiết yếu đối với cạnh tranh nội địa, chúng thậm chí còn có vai trò quan trọng hơn trong cuộc cạnh tranh toàn cầu.

1. Lợi thế cạnh tranh, về cơ bản, được hình thành thông qua cải tiến, đổi mới và thay đổi. Các doanh nghiệp giành được lợi thế từ các đối thủ quốc tế bởi vì họ nhận thức được một cơ sở mới cho cạnh tranh, hoặc tìm ra những phương tiện mới và tốt hơn để cạnh tranh dựa trên các cách thức cũ.

Sony là công ty đầu tiên bán dẫn hóa máy radio. Boeing khai phá ra ý tưởng về dòng máy bay và là doanh nghiệp đầu tiên trong ngành tích cực cạnh tranh toàn cầu. Yamaha đã tìm ra cách tự động hóa những sản phẩm đàn piano làm thủ công trước đây. Sandvik và Atlas Copco lại đi tiên phong trong phương pháp khai mỏ "kiểu Thụy Điển". Lịch sử của hầu hết các doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới đã cho thấy điều đó.

Đổi mới (innovation), trong thuật ngữ chiến lược, được hiểu theo nghĩa rộng nhất của nó. Nó bao hàm không chỉ những công nghệ mới mà cả những phương pháp, cách thức thực hiện mới mà đôi khi có vẻ rất bình thường. Đổi mới có thể thể hiện bằng một thiết kế sản phẩm mới, một quy trình sản xuất mới, một cách tiếp cận mới trong marketing, hay một phương pháp đào tạo hoặc tổ chức mới. Đổi mới có thể liên quan tới bất kì hoạt động nào của chuỗi giá trị.

Trên các thị trường quốc tế, những đổi mới tạo ra lợi thế cạnh tranh thường dự báo được nhu cầu không chỉ của thị trường nội địa mà cả thị trường quốc tế. Một vài đổi mới tạo ra được lợi thế cạnh tranh khi doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu hoàn toàn mới của khách hàng hoặc phục vụ cho một phân đoạn thị trường mà các đối thủ cạnh tranh của họ bỏ qua. Lợi thế sẽ được tạo ra khi những đối thủ nước ngoài chậm đáp ứng một cách có hiệu quả. Ví dụ, các doanh nghiệp Nhật Bản tìm được lợi thế ở nhiều ngành nhờ tập trung vào các sản phẩm nhỏ, gọn, công suất thấp mà các đối thủ nước ngoài coi thường và cho rằng ít quan trọng hoặc ít lợi nhuận. Đổi mới đưa đến lợi thế cạnh tranh cũng thường dựa trên phương pháp hoặc công nghệ mới nhằm thay thế các phương tiện và tài sản hiện có. Các đối thủ thường thất bại vì họ sợ phải biến những khoản đầu tư trước đây của họ trở nên lỗi thời.

Quê nhà (home nation) là một bộ phận không thể thiếu trong quá trình nắm bắt được những cơ hội để đổi mới và thực hiện nó thành công. Một trong những thách thức chủ yếu của bất cứ doanh nghiệp nào là xác định hiện trạng của bản thân doanh nghiệp và từ đó có thể cải tiến và đổi mới. Một phần của công việc này là phải tận dụng những lợi thế của môi trường quốc gia để giúp cho việc nhận ra được các khả năng cho đổi mới và vượt qua sự trì trệ của tổ chức để theo đuổi công cuộc đổi mới.

2. Lợi thế cạnh tranh liên quan tới toàn bộ hệ thống

giá trị. Hệ thống giá trị là toàn bộ các hoạt động có liên quan đến việc tạo ra và sử dụng sản phẩm, bao gồm cả các chuỗi giá trị của doanh nghiệp, nhà cung cấp, kênh phân phối và khách hàng. Sự trao đổi khép kín và liên tục với các nhà cung cấp và kênh phân phối là yếu tố không thể thiếu của quy trình tạo thành và duy trì lợi thế. Lợi thế cạnh tranh thường xuất phát từ quá trình nắm bắt được những cách thức mới trong việc định hình và quản lý toàn bộ hệ thống giá trị. Doanh nghiệp có thể tái cấu trúc lại hay kết hợp các hoạt động của nó với nhà cung cấp, thay đổi lại chiến lược của kênh phân phối, và tổ hợp lại hoặc lồng ghép các hoạt động với khách hàng.

Một ví dụ tiêu biểu là công ty may mặc của Ý, Benetton. Quá trình sản xuất diễn ra thông qua một mạng lưới các nhà máy sản xuất do nó sở hữu và các nhà máy độc lập, liên kết mật thiết với những nhà bán lẻ được cấp quyền kinh doanh bằng cách sử dụng hệ thống thông tin tiên tiến nhất. Trong suốt toàn bộ hệ thống giá trị, Benetton thiết kế và tổ hợp lại các hoạt động để giảm thiểu hàng tồn kho, đảm bảo sự phân phối nhanh chóng, và tạo ra khả năng đáp ứng linh hoạt với những xu hướng thời trang mới. Ví dụ, quần áo sẽ được sản xuất trước và chỉ được nhuộm sau khi xu hướng màu sắc đã được xác định. Nhằm quản lý hàng tồn kho và tăng tốc độ phân phối, các nhà bán lẻ có thể đặt hàng một số loại nhất định. Hình thái của các cửa hàng bán lẻ khác nhau được xác định để đáp ứng các phân đoạn thị trường khác nhau, bao gồm cả thị trường quần áo trẻ em.

Tầm quan trọng của toàn bộ hệ thống giá trị đối với lợi thế cạnh tranh được biểu hiện ở sự phổ biến của việc hình thành các tổ hợp. Sự hiện diện của các nhà cung cấp và tiêu dùng hàng đầu thế giới trong một quốc gia là một tài sản quan trọng và có mối liên hệ với lợi thế quốc tế trong rất nhiều ngành. Những lợi thế cạnh tranh mạnh nhất thường được tạo ra từ những tổ hợp tập trung về địa lý.

Các doanh nghiệp cần cạnh tranh theo cách tận dụng sự hiện diện của các tổ hợp của quốc gia. Để duy trì lợi thế, các doanh nghiệp phải thường xuyên tạo ra và mở rộng các tổ hợp này bằng cách kích thích sự hình thành của các nhà cung cấp, nâng cao sự tinh tế của khách hàng, hoặc khuyến khích việc thâm nhập vào những ngành có liên quan.

3. Lợi thế cạnh tranh chỉ có thể được duy trì thông qua sự cải tiến không ngừng. Chỉ có rất ít lợi thế cạnh tranh

không thể sao chép. Các doanh nghiệp của Hàn Quốc đã có thể cạnh tranh ngang sức với các doanh nghiệp Nhật Bản trong lĩnh vực sản xuất tivi màu và đầu máy video sản xuất hàng loạt. Các doanh nghiệp của Brazil lại có những thiết kế và công nghệ sản xuất giày da có thể sánh với hàng thông dụng của Ý.

Các doanh nghiệp (cũng như các ngành của quốc gia) nếu cứ giữ một mục tiêu không đổi thì cuối cùng cũng sẽ thất bại trước đối thủ cạnh tranh. Đôi khi, vị trí cạnh tranh có thể được duy trì trong vài năm, thậm chí vài thập kỷ dù không còn sự cải tiến nào diễn ra, nhờ vào những lợi thế ban đầu như tạo lập được mối quan hệ với khách hàng, lợi thế quy mô trong công nghệ hiện có và sự tín nhiệm của các kênh phân phối. Tuy nhiên, những đối thủ cạnh tranh năng động sẽ tìm mọi cách để có những phương thức sản xuất và kinh doanh tốt hơn hoặc rẻ tiền hơn. Chẳng hạn, các doanh nghiệp của Anh và sau này là Mỹ đã đánh mất vị trí có lịch sử hàng thế kỷ của họ trong lĩnh vực máy công cụ chỉ trong vòng một thập kỷ khi những đối thủ của họ tận dụng lợi thế của công nghệ máy tính tiên tiến. Nhiều doanh nghiệp Đức cũng đã mất vị trí hàng đầu trong ngành máy ảnh cũng với những lý do tương tự, khi những doanh nghiệp Nhật Bản đã tích cực hơn trong việc phát triển công nghệ phản xạ qua ống kính đơn và giới thiệu công nghệ điện tử. Trong ngành đóng tàu, chính các doanh nghiệp Nhật Bản lại phải chấp nhận nhường lại phần lớn thị trường khi những cải tiến của họ bắt đầu chậm lại và các doanh nghiệp Hàn Quốc đã bắt chước chiến lược của Nhật với giá nhân công rẻ hơn.

Các lợi thế cạnh tranh một khi đã được xác lập thì chỉ có thể được duy trì thông qua việc không ngừng tìm tòi các phương pháp mới tốt hơn, và thông qua quá trình liên tục thay đổi hành vi của doanh nghiệp trong một chiến lược tổng thể. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược đặc trưng khác biệt để cạnh tranh, họ cần tìm ra hàng loạt cách thức để bổ sung thêm, nâng cao đặc trưng khác biệt của họ, hoặc tối thiểu là phải nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp khi khác biệt hóa bằng những biện pháp cũ. Tuy nhiên, sự cần thiết phải đổi mới liên tục lại thường đi ngược lại với những chuẩn mực tổ chức của hầu hết các công ty. Nhiều doanh nghiệp không muốn thay đổi. Đặc biệt là trong những doanh nghiệp đã thành công có một lực cản rất lớn đi ngược lại với chiến lược đổi mới. Những phương pháp tiếp cận cũ đã trở thành lối mòn trong quy trình hoạt động và quản

lý của doanh nghiệp. Trang thiết bị đã được chuyên môn hóa theo mục tiêu nhất định. Nhân sự cũng được đào tạo để hoàn thành những nhiệm vụ nhất định. Cách tuyển người lại chỉ hấp dẫn những người lao động thấy tin tưởng vào cách làm cũ và phù hợp cho việc thực hiện những công việc đó. Chiến lược lúc này có thể được ví như một tôn giáo và việc thắc mắc về các khía cạnh của nó cũng được coi gần như là dị giáo. Những thông tin có thể gây khó khăn cho cách thức làm việc hiện tại thường bị loại bỏ hoặc bỏ qua. Còn những cá nhân dám hành động khác với những lối mòn cũ sẽ bị đuổi việc hoặc bị cô lập. Với những công ty đã đạt đến thành công, nhu cầu về sự ổn định và an toàn sẽ tăng cao.

Để gạt bỏ lực cản này, các doanh nghiệp cần có một áp lực thật lớn. Hiếm khi áp lực này xuất phát từ chính bản thân doanh nghiệp. Thường thì các công ty không tự đổi mới một cách thường xuyên được, mà chính môi trường bên ngoài sẽ tác động và buộc họ phải thay đổi. Công ty cần đối mặt với mọi tác động và tác nhân bên ngoài, nhờ đó sẽ có động lực và hướng hoạt động phù hợp. Do đó, cần tạo ra một lực đẩy để có thể thay đổi. Cách công ty tự định vị mình ở quê nhà hay ở nơi nào khác là một công cụ quan trọng để thực hiện được việc đó.

Việc khó tự thực hiện đổi mới có nghĩa là: thường những "kẻ ngoài cuộc" đối với doanh nghiệp, ngành, cấu trúc xã hội hiện hành hoặc là doanh nghiệp ở các nước khác lại là chất xúc tác cho đổi mới. Người ngoài cuộc thường có khả năng nắm bắt sự thay đổi vốn ít được chú ý hoặc trái ngược với những quy ước thông thường. Người ngoài cuộc thường không quá gắn bó với những chiến lược cũ hay lo sợ làm đảo lộn những chuẩn mực của ngành hay của xã hội. Làm thế nào để một công ty và đội ngũ lãnh đạo của họ có thể hành xử như những "người ngoài cuộc" quả là một điều thách thức thú vị. Việc vai trò của người ngoài cuộc được thể hiện bởi doanh nghiệp trong nước hay những doanh nghiệp nước ngoài có liên quan đến khả năng liệu ngành công nghiệp quốc gia đó có tiến bộ hay không.

4. Duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi phải nâng cấp các nguồn lợi thế. Lợi thế cạnh tranh của một công ty có thể bắt nguồn từ bất cứ hoạt động nào của chuỗi giá trị, từ phát triển sản xuất đến dịch vụ hậu mãi. Các nguồn lợi thế khác nhau ở tính bền vững. Chi phí yếu tố sản xuất cơ bản, những quy trình của công ty sử dụng ít công nghệ độc quyền, và ý tưởng thiết kế

sử dụng một lần là những lợi thế dễ bị sao chép. Những lợi thế bậc cao hơn và lâu bền hơn như thương hiệu có được nhờ kết quả của nhiều năm tiếp thị thị trường hoặc những quy trình công nghệ sản xuất độc quyền. Chẳng hạn, các doanh nghiệp điện tử của Hàn Quốc vẫn chưa phát triển được những lợi thế bền vững. Họ chỉ đơn thuần cạnh tranh dựa trên lợi thế nhân công rẻ, sử dụng thiết bị sản xuất của Nhật Bản và những linh kiện của Nhật hay Mỹ. Ngược lại, những công ty máy tính quy mô lớn của Mỹ lại có nhiều lợi thế bền vững bao gồm lợi thế kinh tế nhờ vào tích lũy đầu tư nghiên cứu và phát triển lớn, khả năng phát triển những phần mềm độc quyền, mạng lưới dịch vụ có chi phí được khấu hao vào số lượng lớn máy móc đã hoạt động, và sự trung thành của khách hàng do chi phí chuyển sang sản phẩm khác cao vì sản phẩm đó phải có tính tương thích.

Những lợi thế cấp thấp hơn có xu hướng tĩnh và bị động. Những lợi thế này rất dễ bị bắt chước một cách đơn giản. Ví dụ, chi phí yếu tố sản xuất có thể thay đổi rất nhanh chóng. Trong cạnh tranh toàn cầu, các lợi thế về chi phí cũng có thể dễ dàng bị vô hiệu hóa khi các công ty nước ngoài tới đặt cơ sở hoặc thuê gia công ở quê nhà của doanh nghiệp. Những đối thủ cạnh tranh nước ngoài sẽ bắt chước lại quy trình và mua trang thiết bị sản xuất giống hệt. Chi phí yếu tố sản xuất và các lợi thế cấp thấp khác không chỉ bị coi là thiếu bền vững mà chúng còn hàm ý cách cạnh tranh dựa trên giá cả ở những phân đoạn ngành nhạy cảm về giá. Những phân đoạn như vậy thường đặc biệt dễ tổn thương khi có những doanh nghiệp mới tham gia. Ví dụ, ngành công nghiệp xây dựng của Hàn Quốc đang phải đối mặt với nhiều đối thủ đáng gờm từ Thái Lan và Philippin bởi vì các công ty Hàn Quốc thiếu khả năng nhanh chóng vượt lên khỏi những dự án cơ sở hạ tầng cần nhiều lao động để đáp ứng những dự án đòi hỏi công nghệ cao hơn hay các nhà máy chế biến.

Những lợi thế cạnh tranh bền vững hơn thường phụ thuộc vào việc sở hữu đội ngũ nhân sự giỏi và khả năng kỹ thuật nội tại. Những lợi thế này đòi hỏi phải có sự đầu tư thường xuyên cho những kỹ năng và tài sản chuyên sâu, cũng như đòi hỏi sự thay đổi liên tục. Vì những lý do này, những chiến lược khác biệt hóa (đòi hỏi chất lượng sản phẩm cao, tính năng tiên tiến, chất lượng phục vụ tốt và liên tục đổi mới sản phẩm) thường bền vững hơn những chiến lược dựa vào chi phí, ngay cả những chiến lược dựa vào lợi thế kinh tế nhờ qui mô hay lợi thế do đầu

tư ban đầu lớn. Những lợi thế này có thể bị các đối thủ cạnh tranh sao chép khi họ mua những trang thiết bị hiện đại nhất.

Để duy trì được lợi thế đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên đi trước đối thủ để mở rộng nguồn lợi thế và nhất là để nâng cấp chúng. Có nhiều nguồn lợi thế hơn đồng nghĩa với việc các đối thủ càng phải cố gắng nhiều hơn để cạnh tranh. Do đó, nâng cấp nguồn lợi thế có nghĩa là các đối thủ phải đối mặt với thách thức lớn hơn để bắt kịp từng lợi thế một.

Dựa vào những lợi thế càng đơn giản thì ngược lại, rất mạo hiểm. Một ngành công nghiệp quốc gia không tiếp tục kiếm tìm những lợi thế cạnh tranh cao cấp hơn rất dễ bị vượt qua. Ví dụ, ngành sản xuất dụng cụ của Ý đã từng rất thành công trong cạnh tranh dựa trên chi phí trong lĩnh vực bán dụng cụ cỡ trung bình và nhỏ sản xuất ở Ý dựa trên phương thức gia công (OEM) cho những chuỗi bán lẻ lớn. Có lẽ họ đã dựa vào chiến lược này quá lâu. Các đối thủ cạnh tranh ở Đức đã giành được vị thế dựa trên việc tạo ra những sản phẩm có đặc trưng khác biệt hơn hẳn và xây dựng những thương hiệu mạnh.

Để tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững cũng đòi hỏi doanh nghiệp loại bỏ những lợi thế cạnh tranh kém bền vững hơn, ngay cả khi những lợi thế này vẫn còn tác dụng. Ví dụ, bằng cách tự động hóa để loại bỏ lợi thế về chi phí khá thấp và lao động có năng suất cao, và cạnh tranh với nhiều loại sản phẩm có đặc trưng khác biệt trong khi vẫn đang thành công với những sản phẩm sản xuất hàng loạt có giá thấp, các doanh nghiệp Nhật Bản đã có thể duy trì được lợi thế bền vững trong rất nhiều ngành công nghiệp.

Duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải tự thực hiện theo cái mà Schumpeter gọi là "sự phá hủy sáng tạo" (creative destruction). Bản thân doanh nghiệp phải chủ động phá bỏ đi những lợi thế cũ bằng cách tạo ra những lợi thế mới. Nếu không, những đối thủ cạnh tranh sẽ làm điều đó [2].

Việc nâng cấp các lợi thế phải đương đầu với những thách thức về tổ chức thậm chí còn khó khăn hơn nhiều mà tôi đã trình bày ở trước. Cái khó của sự thay đổi về tổ chức, đặc biệt là những thay đổi xóa bỏ những cách tiếp cận cũ, đồng nghĩa với

2. Lý thuyết của Schumpeter (1942) thừa nhận rằng những doanh nghiệp mới chắc chắn vượt qua những doanh nghiệp hàng đầu cũ. Trong khi nguy cơ này có thật, những doanh nghiệp có khả năng duy trì được động lực, thường nhờ vào một môi trường quốc gia năng động, có thể duy trì vị trí dẫn đầu trong nhiều thập kỷ.

việc chi phí yếu tố sản xuất tăng, đồng nội tệ mạnh hoặc những bất lợi về yếu tố sản xuất khác có thể là trong cái rủi có cái may. Những điều này kích thích doanh nghiệp nâng cao năng suất, nâng cấp sản phẩm và toàn cầu hóa những chiến lược của mình. Kết quả là doanh nghiệp sẽ có một vị thế cạnh tranh bền vững hơn. Đây chính là bài học của rất nhiều ngành công nghiệp tại Thụy Sỹ và Đức, khi các doanh nghiệp chuyển sang những phân đoạn cao cấp và/hoặc tự động hóa các quy trình sản xuất phức tạp để bù lại chi phí nhân công cao.

Nhà lãnh đạo công ty cần phải tạo ra một môi trường mà ở đó việc mở rộng và nâng cấp các lợi thế được coi là nhiệm vụ thông thường và cần thiết. Ví dụ, cách làm chuẩn mực là doanh nghiệp phải đi trước để giải quyết các áp lực về chi phí yếu tố sản xuất hơn là hi vọng thụ động rằng chính sách của chính phủ sẽ giúp họ. Trong thực tế, việc thay đổi đó rất khó được thực hiện từ trong nội bộ tổ chức. Người lãnh đạo cần phải tạo ra môi trường đề cao sự cần thiết phải nâng cấp các lợi thế và phải đòi hỏi chúng được thực thi. Việc thiết lập vị thế cạnh tranh phải làm sao để nắm bắt và phản ứng với những cơ hội nâng cấp lợi thế cạnh tranh được dễ dàng hơn.

5. Duy trì lợi thế đòi hỏi phải có chiến lược toàn cầu. Một doanh nghiệp không thể duy trì lợi thế cạnh tranh trên trường quốc tế trong thời gian dài nếu không khai thác và mở rộng những lợi thế ở quê nhà với chiến lược tiếp cận theo hướng toàn cầu. Cách tiếp cận toàn cầu sẽ bổ trợ cho những lợi thế và giúp làm vô hiệu hóa các bất lợi ở trong nước. Nhiều công ty hóa chất của Đức đã tận dụng tối đa việc sản xuất ở nước ngoài và hệ thống marketing toàn cầu để củng cố vị trí thống trị của họ trên thị trường. Các công ty dược phẩm của Thụy Sỹ, nhà sản xuất xe tải của Thụy Điển và các doanh nghiệp hàng điện tử dân dụng của Nhật Bản cũng làm tương tự.

Chiến lược mang định hướng toàn cầu cần có một loạt những yếu tố quan trọng như tôi đã trình bày ở Chương 2. Trước hết, chiến lược toàn cầu có nghĩa là bán hàng trên toàn cầu chứ không chỉ tại thị trường nội địa. Tuy nhiên, bán hàng quốc tế không được coi là kinh doanh phụ thêm mà nó được coi như yếu tố không thể thiếu trong chiến lược. Doanh nghiệp tạo dựng một thương hiệu quốc tế và thiết lập các kênh marketing quốc tế mà nó kiểm soát. Thứ hai, chiến lược toàn cầu đòi hỏi doanh nghiệp tìm cách đưa hoạt động ra các nước khác để khai thác

được những lợi thế tại các nước này, bù đắp những bất lợi nhất định, hoặc giúp cho việc thâm nhập thị trường. Thứ ba và cũng là điều quan trọng nhất, chiến lược toàn cầu luôn đòi hỏi phối hợp và thống nhất các hoạt động trên cơ sở toàn cầu để đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô hay nhờ học hỏi, thu lợi từ danh tiếng thương hiệu cũng như phục vụ khách hàng quốc tế. Chỉ đơn thuần hoạt động trên trường quốc tế không đồng nghĩa với chiến lược toàn cầu nếu thiếu đi sự phối hợp và thống nhất đó. Những lợi thế có được từ mạng lưới toàn cầu sẽ bổ sung cho lợi thế ở trong nước và khiến chúng trở nên bền vững hơn. Chẳng hạn, quy mô bán hàng toàn cầu có thể cho phép tỷ lệ đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển cao hơn nhằm tận dụng lợi thế về những nhà cung cấp và khách hàng khắt khe trong nước.

Doanh nghiệp nên chuyển sang sử dụng chiến lược toàn cầu ngay khi các nguồn lực và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp cho phép nếu nó ở trong một ngành công nghiệp cạnh tranh toàn cầu. Chi phí vốn, chi phí yếu tố sản xuất trong nước cao và một đồng nội tệ mạnh không phải là lý do trốn tránh cạnh tranh toàn cầu. Một chiến lược toàn cầu có thể giúp vượt qua những điểm bất lợi này. Dù vậy, cạnh tranh toàn cầu không phải là cách thay thế cho đổi mới và nâng cấp ở trong nước. Như chúng ta sẽ thấy ở phần sau, việc dựa quá nhiều vào việc hoạt động ở các quốc gia khác sẽ đe dọa tính bền vững của những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

MÔI TRƯỜNG CHO LỢI THẾ CẠNH TRANH

Những yêu cầu thiết yếu của lợi thế cạnh tranh đã trình bày ở trên đây đòi hỏi một cách tư duy, thật không may, không hề tồn tại ở nhiều công ty. Thật vậy, những hành động cần thiết để tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh không đến một cách tự nhiên. Thường thì sự ổn định được đánh giá cao ở các công ty chứ không phải là sự thay đổi. Bảo vệ những ý tưởng và công nghệ cũ là mối bận tâm thường trực chứ không phải là tạo ra những ý tưởng hay công nghệ mới.

Thách thức lâu dài cho bất cứ một doanh nghiệp nào là ở chỗ nó phải tự đặt mình vào vị trí có thể nắm bắt và giải quyết tốt nhất những yêu cầu thiết yếu của lợi thế cạnh tranh mà tôi đã trình bày. Thách thức này không hề đơn giản, bởi quán tính

tiếp tục sử dụng những phương pháp cũ là rất phổ biến. Một vấn đề là làm sao để doanh nghiệp nắm bắt được thị trường mới và những cơ hội công nghệ mới. Một khó khăn khác là việc chuẩn bị cho sự thay đổi bằng cách mở rộng kỹ năng của nhân viên và nâng cao nền tảng tri thức khoa học của doanh nghiệp. Cuối cùng, thách thức quan trọng nhất là vượt qua được tính tự mãn và sự trì trệ để hành động theo kịp với những cơ hội và hoàn cảnh mới.

Xét cho cùng, thách thức phải hành động này sẽ tập trung vào nhà lãnh đạo của doanh nghiệp. Sự chú ý được đặt đúng vào tầm quan trọng của những nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trong việc đạt được những thành công khác thường. Nghiên cứu của chúng tôi phát hiện ra nhiều ví dụ về những nhà lãnh đạo có tầm nhìn, những người đã có ảnh hưởng lớn đến thành công của doanh nghiệp cũng như ngành công nghiệp của họ. Một vài cái tên quen thuộc có thể kể ra như Thomas J. Watson, Willis Carrier, Akio Morita, Koji Kabayasi, Carl Duisberg, Robert Bosch, Emil Barell, và Robert Sulzer. Cũng có một vài người khác ít nổi tiếng hơn như Gaetano Barbieri, Henry Wild và Friedrich Koenig.

Nhưng làm thế nào để một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và chuyển tải nó để tạo ra thành quả của tổ chức? Những nhà lãnh đạo tài ba luôn chịu ảnh hưởng từ môi trường mà họ làm việc. Sự đổi mới nảy sinh ra bởi vì môi trường trong nước kích thích đổi mới. Đổi mới diễn ra thành công bởi vì môi trường trong nước hỗ trợ và thậm chí bắt buộc đổi mới. Một môi trường phù hợp không những định hình nhận thức và những ưu tiên của nhà lãnh đạo mà còn tạo ra chất xúc tác khiến cho họ có thể vượt qua sự trì trệ và tạo ra sự thay đổi trong tổ chức.

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nổi lên trong những ngành công nghiệp khác nhau ở những nước khác nhau, một phần là vì điều kiện ở mỗi nước hấp dẫn và khích lệ họ: những nhà lãnh đạo có tầm nhìn trong lĩnh vực điện tử dân dụng tập trung ở Nhật Bản, trong ngành hóa chất và dược thì ở Đức và Thụy Sỹ, hay ngành máy tính lại tập trung ở Mỹ. Khả năng lãnh đạo là một yếu tố quan trọng cho bất cứ câu chuyện thành công nào, nhưng bản thân nó không đủ để giải thích sự thành công. Trong rất nhiều ngành, môi trường quốc gia mang lại cho một hoặc hai quốc gia những lợi thế rất rõ rệt so với những đối thủ nước ngoài. Khả năng lãnh đạo sẽ quyết định doanh nghiệp cụ thể nào sẽ là người khai thác được lợi thế đó.

Khái quát hơn, khả năng đổi mới của bất cứ doanh nghiệp nào cũng phụ thuộc rất nhiều vào môi trường mà nó đang tồn tại, vào nguồn thông tin mà doanh nghiệp có hay tham khảo được, và vào loại thách thức mà doanh nghiệp lựa chọn để giải quyết. Việc tìm kiếm một thiên đường an toàn và mối quan hệ với những khách hàng dễ chịu chỉ củng cố những công nghệ và cách làm cũ. Duy trì những nhà cung cấp kém khả năng sẽ làm suy giảm sự kích thích, sự trợ giúp và cái nhìn sáng suốt. Vận động chống lại với những tiêu chuẩn sản phẩm khắt khe sẽ gửi đi tín hiệu sai lầm về khát vọng và chuẩn mực hoạt động của tổ chức.

Đổi mới nảy sinh từ áp lực và thách thức. Nó cũng đến từ sự tìm kiếm và chinh phục những thách thức. Vai trò của nhà lãnh đạo doanh nghiệp là tạo ra môi trường có đủ những điều kiện này. Một phần nhiệm vụ quan trọng là cần tận dụng "hình thoi" quốc gia hiện có để cạnh tranh trong ngành.

ÁP LỰC ĐỔI MỚI

Công ty cần chủ động tìm kiếm áp lực và thách thức chứ không nên tìm cách trốn tránh chúng. Một phần của công việc này là tận dụng lợi thế trong nước để tạo ra lực đẩy cho đổi mới. Có một số cách làm như sau:

Bán hàng cho những kênh khách hàng và phân phối tinh tế, khó tính và đòi hỏi cao nhất. Một số khách hàng (và kênh phân phối) kích thích sự cải tiến nhanh nhất vì họ am hiểu về sản phẩm và luôn kì vọng có được sản phẩm tốt nhất. Họ sẽ tạo ra tiêu chuẩn cho doanh nghiệp và cung cấp những phản hồi có giá trị nhất. Những khách hàng và kênh phân phối này không nhất thiết là khách hàng duy nhất của doanh nghiệp và nếu quá tập trung vào nhóm khách hàng này có thể làm giảm lợi nhuận dài hạn một cách không cần thiết. Tuy nhiên, phục vụ nhóm khách hàng này rõ ràng là điều cần thiết trong bất cứ chiến lược nào vì những nhu cầu của họ sẽ thách thức cách tiếp cận đối với cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tìm kiếm khách hàng có nhu cầu khắt khe nhất. Những khách hàng phải đối phó với yêu cầu khó khăn khi sử dụng (như thời tiết, yêu cầu bảo dưỡng, hay lượng thời gian sử dụng), những khách hàng phải đối mặt với bất lợi về chi phí yếu tố sản xuất trong doanh nghiệp của họ, tạo ra những áp lực lớn phải thành công, những khách hàng đang phải cạnh tranh quyết liệt,

hoặc những khách hàng đang cạnh tranh với những chiến lược đòi hỏi khắt khe với sản phẩm hoặc dịch vụ, là những khách hàng tạo ra áp lực nâng cao chất lượng, bổ sung tính năng và mở rộng dịch vụ. Những khách hàng như vậy cần được xác định và tận dụng. Họ trở thành một phần trong chương trình nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp.

Thiết lập những chuẩn mực để vượt qua những quy định hoặc tiêu chuẩn sản phẩm khắt khe nhất. Một số địa phương (hay các ngành công nghiệp sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp) sẽ đi đầu trong việc đặt ra tiêu chuẩn khắt khe về sản phẩm, giới hạn ô nhiễm, tiêu chuẩn tiếng ồn v.v... Các quy định khắt khe không phải là những cản trở mà chính là cơ hội để doanh nghiệp đi trước một bước, cải tiến sản phẩm và quy trình sản xuất. Những mẫu mã cũ hoặc đơn giản có thể bán ở những nơi khác.

Tìm nguồn cung cấp từ những nhà cung cấp nội địa tiên tiến nhất và có khả năng cạnh tranh quốc tế. Những nhà cung cấp vốn có sẵn lợi thế cạnh tranh và hiểu biết qua các hoạt động quốc tế sẽ thách thức doanh nghiệp phải cải tiến và nâng cấp và cũng sẽ cung cấp kiến thức và sự hỗ trợ để cho doanh nghiệp thực hiện những cải tiến này.

Đối xử với người lao động như những người gắn bó lâu dài. Đối xử với những người lao động như những người gắn bó lâu dài chứ không phải theo kiểu thuê rồi sa thải tùy thích sẽ tạo ra áp lực buộc phải nâng cấp và duy trì lợi thế cạnh tranh. Những người lao động mới sẽ được tuyển dụng cẩn thận hơn, và doanh nghiệp sẽ cố gắng liên tục để tăng năng suất lao động hơn là tuyển thêm lao động mới. Người lao động được đào tạo nâng cao liên tục để thỏa mãn yêu cầu của những lợi thế cạnh tranh ngày càng phức tạp hơn. Họ sẽ được thuyên chuyển sang vị trí mới thay vì bị cho nghỉ việc. Những ý tưởng về sản phẩm mới và đa dạng hóa sang các ngành liên quan được thúc đẩy nhằm bố trí lại việc làm cho những lao động có tay nghề.

Về phía các hiệp hội công đoàn cũng cần thay đổi thái độ. Cần loại bỏ hết những cản trở đối với nâng cao suất lao động, chuyển đổi công việc hay thăng tiến theo khả năng.

Coi những đối thủ cạnh tranh xuất sắc như động cơ thúc đẩy. Những đối thủ cạnh tranh tương đồng nhất về những lợi thế cạnh tranh của công ty, hoặc có lợi thế hơn hẳn phải trở thành tiêu chuẩn của sự so sánh. Những đối thủ đó có thể coi là nơi học hỏi kinh nghiệm cũng như là một mốc quan trọng

để vượt qua những thiển cận cố hữu và thúc đẩy sự thay đổi trong toàn bộ tổ chức. Họ có thể trở thành đối thủ truyền kiếp để cạnh tranh. Chẳng hạn, Komatsu (Nhật Bản) một thời gian dài coi Caterpillar (Mỹ) là đối thủ dạng này và mục tiêu chiến thắng Caterpillar đã kích thích những cải tiến ngoạn mục về chất lượng sản phẩm, năng suất và mối quan hệ với các kênh phân phối của Komatsu.

Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp phải bắt chước đối thủ, bởi vì những chiến lược bắt chước doanh nghiệp khác rất ít khi thành công. Komatsu cạnh tranh rất khác với Caterpillar trên những mặt quan trọng nhất. Tuy nhiên, nên coi những đối thủ xuất sắc như một mốc chuẩn và động lực thúc đẩy cho doanh nghiệp. Thực tế, các công ty lại có thiên hướng so sánh bản thân mình với những đối thủ kém cỏi hơn để thấy mình có vẻ tốt hơn. Điều này chỉ củng cố thêm sự tự mãn và trì trệ.

Những phân tích trên đây có thể bị coi là khác thường. Điều lý tưởng dường như là sự ổn định có được từ những khách hàng dễ tính, những nhà cung cấp lệ thuộc và những đối thủ cạnh tranh vật vờ. Xu hướng tìm kiếm một cuộc sống nhàn nhã như vậy, vốn là một bản năng dễ hiểu, đã dẫn đến việc nhiều công ty mua lại công ty đối thủ cạnh tranh trực tiếp hoặc liên minh với họ. Trong một thế giới đóng và tĩnh, độc quyền trở thành giải pháp dễ chịu và đem lại lợi nhuận nhất cho các công ty.

Tuy nhiên trong thực tế, cạnh tranh là phải năng động. Các doanh nghiệp sẽ thất bại trước các doanh nghiệp khác đến từ một môi trường năng động. Những nhà quản lý giỏi thường không mấy sợ hãi. Họ tôn trọng và học hỏi từ đối thủ. Thái độ đúng đắn về cách đối mặt với thách thức phải là một phần chuẩn mực trong hoạt động của tổ chức. Ngược lại, một tổ chức đánh giá quá cao sự ổn định và thiếu khả năng nắm bắt cạnh tranh thì sẽ gieo mầm cho sự trì trệ và dễ tổn thương. Một số công ty chỉ nói rằng họ tin vào cạnh tranh. Thành công chỉ có thể đạt được khi họ biến điều này thành hiện thực.

Nếu cạnh tranh chỉ thuần túy mang tính nội địa, việc đối mặt với những khách hàng lớn và đối thủ cạnh tranh mạnh dường như làm giảm lợi nhuận bởi quyền lực của khách hàng lớn và cạnh tranh khắc nghiệt. Tuy nhiên, ngay cả trong cạnh tranh nội địa, việc giành được lợi thế cạnh tranh cho phép doanh nghiệp có thành tích tốt hơn mức của ngành. Doanh nghiệp không nhất thiết phải phục vụ riêng những khách hàng khắt

khe hay cạnh tranh đối đầu với mọi đối thủ. Mục tiêu khi tìm kiếm áp lực và thách thức là để tạo ra những điều kiện cho việc gìn giữ được lợi thế cạnh tranh. Áp lực trong ngắn hạn sẽ đưa lại sự bền vững lâu dài.

Trong cạnh tranh toàn cầu, áp lực từ những khách hàng khó tính bản địa, những nhà cung cấp có năng lực và cạnh tranh nội địa gay gắt thậm chí còn có giá trị và cần thiết hơn đối với lợi nhuận trong dài hạn. Những điều này thúc đẩy doanh nghiệp tăng tốc và nâng cấp nhanh hơn các đối thủ quốc tế, sẽ đem đến những lợi thế bền vững và khả năng sinh lợi vượt trội trong dài hạn. Một cấu trúc ngành nội địa khắc nghiệt sẽ tạo ra lợi thế trong ngành công nghiệp quốc tế. Trái lại, nếu điều kiện ở trong nước đơn giản và dễ dãi sẽ khiến doanh nghiệp yếu thế hơn các đối thủ nước ngoài, những đối thủ có được môi trường năng động hơn ở quê nhà của chúng.

Một đất nước với những khách hàng khó tính, những nhu cầu khắt khe và nhiều đối thủ cạnh tranh có năng lực là một lợi thế rõ ràng cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp phải chủ động định vị mình để giành lấy những lợi thế. Nếu doanh nghiệp thiếu áp lực để cải tiến và đổi mới, nó phải tự tạo ra áp lực cho mình.

NẮM BẮT SỰ THAY ĐỔI CỦA NGÀNH

Ngoài áp lực đổi mới, một trong số những lợi thế quan trọng nhất mà một ngành có thể có được là sớm nhận biết nhu cầu, các động lực bên ngoài và những xu thế mà những đối thủ khác không nhận thấy nhưng sẽ có vai trò quan trọng ở các nước khác. Các doanh nghiệp Nhật Bản đã được cảnh báo sớm về tầm quan trọng của việc sử dụng năng lượng hiệu quả. Các doanh nghiệp Mỹ luôn đi đầu trong việc đón bắt những nhu cầu dịch vụ mới, cho phép họ dẫn đầu trong rất nhiều ngành dịch vụ. Khả năng nhận biết tốt hơn và sớm hơn những tín hiệu báo trước đó sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ tạo dựng được vị thế cạnh tranh trước khi đối thủ nhận ra cơ hội (hay mối nguy) và có khả năng phản ứng.

Khả năng nắm bắt được những chiến lược mới rõ ràng hơn hoặc sớm hơn một phần là nhờ có ở một quốc gia phù hợp vào thời điểm thích hợp. Tuy nhiên, doanh nghiệp hoàn toàn có khả năng chủ động tự định vị để phát hiện ra những tín hiệu của sự

thay đổi và hành động. Doanh nghiệp cần tìm đúng trọng tâm hoặc đúng địa điểm trong một quốc gia và hành động để vượt qua những rào cản bóp méo hoặc hạn chế nguồn thông tin.

Xác định và phục vụ những khách hàng (và kênh phân phối) có nhu cầu mang tính dự báo nhất. Một số khách hàng sẽ phải đương đầu với những vấn đề mới hoặc có nhu cầu mới trước những người khác, có thể do đặc điểm sinh hoạt, vị trí, ngành nghề hoặc chiến lược của họ. Chẳng hạn, các bệnh viện có chức năng đào tạo thường phát hiện ra những ca khó nhất và họ thường đi đầu trong việc tiến thành thí nghiệm để tìm ra những phác đồ và phương tiện điều trị mới. Những khách hàng phải đối mặt với tình trạng khan hiếm lao động gay go nhất thường bất ngờ trở thành những người đi đầu trong việc sử dụng máy móc tự động và những dịch vụ kinh doanh cần ít lao động.

Những khách hàng có nhu cầu mang tính dự báo cần phải được xác định, xếp vào dạng ưu tiên và khai thác. Nhà quản lý ở mọi vị trí, cũng như giám đốc điều hành cần phải thường xuyên liên hệ trực tiếp với họ.

Nghiên cứu tất cả những khách hàng và kênh phân phối mới nổi. Đây là dạng khách hàng và kênh phân phối mới, thường đem lại những cơ hội để doanh nghiệp có thể thay đổi vị thế cạnh tranh của mình. Chẳng hạn như ở Mỹ, sự xuất hiện sớm của thị trường ngoại vi thành phố đã tạo ra rất nhiều cơ hội về sản phẩm mới cho nhiều ngành sản xuất như dụng cụ để tự sửa chữa tại nhà, những ngành sau này đã thâm nhập được cả vào các thị trường nước ngoài.

Tìm ra những địa phương có những qui định mang tính dự báo. Một số vùng và thành phố thường có vai trò dẫn lối cho các địa phương khác về mối quan tâm với các vấn đề xã hội như an toàn lao động, chất lượng môi trường, và các vấn đề tương tự. Thay vì tránh xa những địa phương đó như một số công ty thường làm, doanh nghiệp nên nhằm vào những địa phương này. Doanh nghiệp cần xác định được mục tiêu nội tại của mình là nhằm đạt hay vượt mức tiêu chuẩn của các địa phương này. Doanh nghiệp sẽ đạt được lợi thế khi những địa phương khác, hay sau đó là những quốc gia khác, cuối cùng sẽ phải sửa đổi luật của họ để cho phù hợp xu thế chung.

Phát hiện và nêu bật những xu thế về chi phí yếu tố sản xuất. Việc tăng giá của vài yếu tố sản xuất hay các đầu vào

khác có thể đưa ra những tín hiệu về cơ hội để vượt lên trước các đối thủ bằng cách đổi mới để sử dụng chúng hiệu quả hơn hoặc tránh sử dụng chúng. Doanh nghiệp cần phải biết thị trường nào, khu vực nào có khả năng phản ánh xu thế đó trước tiên.

Duy trì những mối quan hệ thường xuyên với những trung tâm nghiên cứu và nguồn nhân lực tài năng nhất. Doanh nghiệp cần xác định những nơi tạo ra những tri thức liên quan hoặc có thể liên quan đến ngành của mình tốt nhất. Quan trọng không kém là xác định những trường học, viện nghiên cứu và các công ty nào là nơi đào tạo nguồn nhân lực chuyên môn tốt nhất cho ngành. Việc đầu tư tiền bạc, thời gian và duy trì liên lạc thường xuyên là rất cần thiết để đảm bảo doanh nghiệp có thể tiếp cận được với nguồn nhân lực và các nghiên cứu. Thường xuyên tuyển dụng nhân lực từ những trường hoặc cơ sở đào tạo hàng đầu là một cách rất tốt để thu thập được những ý tưởng và kỹ năng mới cho hoạt động của công ty.

Nghiên cứu về tất cả các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là những đối thủ mới và khác biệt. Đối thủ nhiều khi là người phát minh ra ý tưởng mới. Những công ty đổi mới tiên phong thường là những công ty nhỏ, tập trung vào ngành hẹp hơn và là những đối thủ mới trong ngành. Hoặc đó là những doanh nghiệp được điều hành bởi những nhà quản lý được đào tạo ở lĩnh vực khác và họ không bị gò bó bởi những chuẩn mực cũ. Cái khó của sự thay đổi mà tôi đã nói ở phần trên nghĩa là những "kẻ ngoài cuộc", ít bị che mắt trước những cơ hội mới và ít gặp trở ngại trong việc từ bỏ những phương thức cũ, thường trở thành những người tiên phong đổi mới trong các ngành. Doanh nghiệp phải xác định được những đối thủ cạnh tranh có tầm nhìn xa hoặc mới mẻ nhất để nghiên cứu, bao gồm cả những công ty nước ngoài được hưởng những thuận lợi ở một nước khác. Mục đích của việc này vừa để học hỏi từ đối thủ, vừa để phát triển chiến lược để cạnh tranh với họ.

Đưa một số người ngoài vào đội ngũ quản lý. Việc đưa những tư duy mới vào quá trình quản lý thường được đẩy mạnh khi xuất hiện một hay một vài vị trí quản lý là "người ngoài", đến từ các công ty hay ngành khác hoặc từ các công ty con ở nước ngoài. Mặc dù sự phát triển đội ngũ quản lý trong nội bộ là quan trọng đối với việc tích lũy năng lực, việc thường xuyên cố gắng đưa vào những tư duy quản lý mới sẽ có lợi cho tiến trình đổi mới.

SỰ TRAO ĐỔI LẪN NHAU TRONG TỔ HỢP QUỐC GIA

Doanh nghiệp giành được những lợi thế cạnh tranh nhờ sự hiện diện của những khách hàng, nhà cung cấp và các ngành công nghiệp liên quan đẳng cấp quốc tế. Những đối tác này sẽ cung cấp cho doanh nghiệp hiểu biết về nhu cầu thị trường cũng như sự phát triển của công nghệ tương lai. Họ sẽ đóng góp vào sự hình thành môi trường cho sự thay đổi và cải tiến, và họ trở thành đối tác và đồng minh trong quá trình đổi mới. Có được một tổ hợp mạnh trong nước giúp phá bỏ các rào cản thông tin và cho phép doanh nghiệp có mối liên hệ sâu hơn và rộng hơn so với khi đối phó với các doanh nghiệp nước ngoài. Việc trở thành một phần của một tổ hợp tập trung trong một khu vực địa lý hẹp thậm chí còn có giá trị hơn.

Khách hàng, kênh phân phối và nhà cung cấp. Rào cản đầu tiên cần loại bỏ khi sử dụng lợi thế của tổ hợp nội địa là nhận thức rằng khách hàng và nhà cung cấp trong nước chính là đồng minh của doanh nghiệp trong cạnh tranh quốc tế chứ không đơn thuần chỉ là đối tác làm ăn. Doanh nghiệp cần tiếp tục thực hiện các hình thức trao đổi với những ngành khác trong tổ hợp mà tôi đã mô tả ở Chương 3 và 4:

- Thường xuyên liên lạc với những nhà quản lý cấp cao
- Thường xuyên có sự trao đổi chính thức với những tổ chức nghiên cứu
- Thử nghiệm cho nhau về những sản phẩm và dịch vụ mới
- Hợp tác trong việc thâm nhập và phục vụ các thị trường quốc tế

Cộng tác với khách hàng, nhà cung cấp và kênh phân phối bao gồm cả việc giúp đỡ họ nâng cấp và mở rộng lợi thế cạnh tranh của chính họ. Sự lớn mạnh của họ sẽ giúp họ có thêm năng lực tăng tốc cho tốc độ đổi mới của chính doanh nghiệp. Giao tiếp cởi mở với những khách hàng và nhà cung cấp địa phương và sớm tiếp cận với những thiết bị, dịch vụ và ý tưởng mới đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh. Sự liên hệ này sẽ dễ dàng hơn, kịp thời hơn và có ý nghĩa hơn là liên hệ với các doanh nghiệp nước ngoài.

Khuyến khích và trợ giúp những khách hàng và nhà cung cấp trong nước cạnh tranh trên toàn cầu chính là một phần trong nhiệm vụ nâng cấp họ. Trong rất nhiều trường hợp, những khách hàng và nhà cung cấp địa phương của một doanh nghiệp

không thể duy trì được lợi thế cạnh tranh nếu như họ không cạnh tranh toàn cầu. Những khách hàng và nhà cung cấp này phải được trải nghiệm qùa những áp lực của cạnh tranh toàn cầu để tự tiến bộ. Việc cứ cố giữ họ "phụ thuộc" và ngăn họ không bán hàng ra nước ngoài là tự chuốc lấy thất bại.

Dường như những khách hàng và nhà cung cấp chủ động tham gia thị trường quốc tế lại có nguy cơ trở nên gần gũi hơn với những doanh nghiệp nước ngoài. Sự lo ngại này có thể hiểu được và nó phản ánh một cách nhìn tĩnh và quá hạn hẹp về lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh sinh ra từ sự cải tiến và đổi mới không ngừng. Việc lo lắng để bảo vệ những bí quyết của ngày hôm nay không quan trọng bằng việc tạo ra những bí quyết cho tương lai.

Những cố gắng trong việc cản trở những nhà cung cấp địa phương bán những thế hệ thiết bị hiện đại nhất ra nước ngoài chính là nhìn về phía sau chứ không phải tiến đến nguồn lợi thế cạnh tranh mới. Nó sẽ kích thích những nỗ lực bảo vệ những lợi thế cũ thay vì tạo ra những lợi thế mới, và rốt cục sẽ đưa doanh nghiệp đến việc mất vị thế cạnh tranh. Điều này từng xảy ra nhiều lần trong lịch sử ngành công nghiệp của Anh. Kết quả thường là giống nhau, các nhà cung cấp nước ngoài được khuyến khích thâm nhập thị trường và đổi mới trong khi những nhà cung cấp của Anh trở nên yếu thế trong cạnh tranh. Sự lưỡng lự trong việc khuyến khích khách hàng địa phương bán hàng hoặc thậm chí sản xuất ở nước ngoài cũng chính là một cách làm lạc hậu. Điều tốt hơn là đối mặt với áp lực từ các khách hàng trong nước khó tính và nâng cao năng lực để cũng phục vụ họ trên thị trường nước ngoài. Những khách hàng và nhà cung cấp trong nước có tầm nhìn và phạm vi hoạt động toàn cầu sẽ đem lại hiểu biết tốt hơn về nhu cầu và khả năng công nghệ quốc tế chứ không chỉ ở trong nước. Những khách hàng và nhà cung cấp không phụ thuộc cũng sẽ thách thức doanh nghiệp phải cải tiến và nâng cấp, con đường duy nhất để duy trì được lợi thế cạnh tranh.

Việc định hướng tới mối quan hệ mật thiết hơn theo chiều dọc mới chỉ được tiến hành gần đây ở các doanh nghiệp Mỹ, tuy nó rất phổ biến ở Nhật Bản và Thụy Điển. Trao đổi giữa doanh nghiệp với các khách hàng, kênh phân phối và nhà cung cấp luôn xuất hiện một vài sự căng thẳng, bởi lẽ chắc chắn các bên phải có nhu cầu mặc cả về giá cả và dịch vụ. Tuy nhiên, trong

những ngành mang tính toàn cầu, lợi thế cạnh tranh thu được qua sự trao đổi thường nhiều hơn những hi sinh về khả năng mặc cả. Sự trao đổi không nên tạo ra sự phụ thuộc một chiều mà phải là sự phụ thuộc lẫn nhau. Doanh nghiệp nên làm việc với một nhóm chứ không chỉ một nhà cung cấp và khách hàng. Như trường hợp doanh nghiệp Nhật Bản đã minh họa (Chương 8), làm việc gần gũi với các nhà cung cấp không có nghĩa là doanh nghiệp làm giảm đi khả năng mặc cả của mình.

Những ngành có liên quan. Những ngành có liên quan hoặc có khả năng liên quan về công nghệ, kênh phân phối, khách hàng hay cách thức khách hàng sử dụng hàng hóa của doanh nghiệp đều có tiềm năng quan trọng trong việc hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh. Sự hiện diện của những ngành như vậy trong một quốc gia xứng đáng được hưởng một sự quan tâm đặc biệt. Những ngành này thường là nguồn đổi mới quan trọng. Chúng cũng có thể trở thành nhà cung cấp mới, khách hàng mới hay thậm chí đối thủ cạnh tranh mới.

Ở mức tối thiểu, các nhà quản lí cao cấp nên định kì tới thăm những công ty hàng đầu trong những ngành có liên quan. Mục đích là để trao đổi ý tưởng về những phát triển của ngành. Những dự án nghiên cứu chung chính thức hay các phương thức khám phá những ý tưởng mới là việc làm cần thiết trong những lĩnh vực mà những ngành có liên quan này có tiềm năng tác động đến lợi thế cạnh tranh.

Chọn địa điểm trong một quốc gia. Doanh nghiệp nên chọn đặt các hoạt động và trụ sở chính của mình tại những vị trí tập trung các khách hàng khó tính, những nhà cung cấp quan trọng, những nhóm đối thủ cạnh tranh hoặc có những cơ chế đặc biệt cho việc tạo nhân tố sản xuất trong ngành (ví dụ các trường đại học với những chương trình đào tạo chuyên sâu và các phòng thí nghiệm có chuyên môn về những công nghệ quan trọng). Sự gần gũi về khoảng cách địa lý sẽ khiến cho mối quan hệ trong một tổ hợp doanh nghiệp gần gũi hơn và linh hoạt hơn. Nó cũng khiến cho cạnh tranh nội địa trở nên có giá trị hơn cho lợi thế cạnh tranh.

PHỤC VỤ NHỮNG KHÁCH HÀNG NỘI ĐỊA LÀ CÁC CÔNG TY HOẠT ĐỘNG QUỐC TẾ VÀ ĐA QUỐC GIA

Để chuyển đổi lợi thế cạnh tranh nội địa thành một chiến lược toàn cầu, doanh nghiệp cần phải xác định và phục vụ những

khách hàng có ở trong nước và cả ở nước ngoài. Những khách hàng đó chính là những công ty nội địa có hoạt động ở nước ngoài, những cá nhân thường xuyên đi nước ngoài, và các công ty con của những doanh nghiệp nước ngoài ở trong nước. Tập trung vào những khách hàng này đem lại hai lợi ích. Trước hết, những công ty này có thể cung cấp nền tảng cầu trên thị trường quốc tế để giúp doanh nghiệp giảm bớt chi phí thâm nhập thị trường. Quan trọng hơn, họ thường là những khách hàng tinh tế, mở ra một cánh cửa để doanh nghiệp tiếp cận nhu cầu của thị trường quốc tế.

Ví dụ về những doanh nghiệp và ngành có được lợi ích từ hiệu ứng lôi kéo như vậy có thể tìm thấy ở hầu như tất cả các nước mà chúng tôi đã nghiên cứu. Chẳng hạn như tôi đã thảo luận ở Chương 9, một phần quan trọng trong những thành công quốc tế của các doanh nghiệp Anh và sau này là Mỹ được gây dựng trên nền tảng phục vụ nhu cầu của những khách hàng nội địa ở nước ngoài. Những khách hàng hoạt động quốc tế và đa quốc gia này là tài sản rất quan trọng của các ngành công nghiệp.

CẢI THIỆN MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH QUỐC GIA

Duy trì lợi thế cạnh tranh không chỉ là phụ thuộc vào sự khai thác tối đa lợi thế của môi trường quốc gia. Các doanh nghiệp cần chủ động cải thiện nền tảng trong nước của họ bằng cách nâng cấp "hình thoi" quốc gia. Các doanh nghiệp dựa vào đất nước của mình (ví dụ như các yếu tố sản xuất, nhà cung cấp trong nước, các điều kiện cầu) để mở rộng và nâng cấp những lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có lợi khi biến nền tảng trong nước thành bệ phóng cho những thành công trên trường quốc tế.

Để đóng vai trò này đòi hỏi công ty phải hiểu mỗi nhân tố quyết định trong "hình thoi" đóng góp cho lợi thế cạnh tranh như thế nào. Nó cũng đòi hỏi một tầm nhìn dài hạn, bởi vì những khoản đầu tư cần thiết để nâng cấp nền tảng trong nước thường cần nhiều năm hay thậm chí vài thập kỷ để sinh lợi. Thêm nữa, lợi nhuận ngắn hạn có thể tăng lên nếu bỏ qua đầu tư dài hạn và chuyển các hoạt động quan trọng ra nước ngoài thay vì nâng cấp khả năng thực hiện chúng ở trong nước. Cả hai cách này đều làm giảm tính bền vững của những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp thường có xu thế coi việc đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao, cơ sở hạ tầng và kiến thức khoa học là trách nhiệm của ai đó. Một nhận thức sai phổ biến khác là bởi cạnh tranh có tính toàn cầu nên nền tảng trong nước không còn quan trọng. Trong số những quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu, nhận thức về việc nâng cấp nền tảng trong nước ngày nay trở nên ít phổ biến nhất ở Mỹ, Anh và Thụy Điển. Những công ty của Mỹ và Anh thường dành việc đầu tư cho "hình thoi" quốc gia cho ai khác hoặc cho chính phủ. Kết quả là các công ty này được coi là "quản lý tốt" nhưng thiếu nguồn nhân lực, công nghệ và khả năng tiếp cận với những khách hàng và nhà cung cấp có năng lực, điều cần thiết để thành công trước các đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

VAI TRÒ CỦA DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC TẠO RA YẾU TỐ SẢN XUẤT

Các yếu tố sản xuất cao cấp và chuyên biệt, chẳng hạn như nhân lực trình độ cao, cơ sở hạ tầng phục vụ chuyên ngành, và các chuyên gia khoa học trong những lĩnh vực cụ thể là những điều kiện thiết yếu cho lợi thế cạnh tranh. Cấp độ của lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp trong nước có thể đạt được quyết định bởi số lượng (và đặc biệt là chất lượng) của các yếu tố sản xuất. Tuy nhiên, các yếu tố này không phải tự có mà phải được tạo ra. Tuy chính phủ có vai trò quan trọng và mang tính xây dựng trong việc tạo ra các yếu tố sản xuất nhưng chính phủ không thể một mình làm hết mọi việc.

Trong hầu hết các ngành cạnh tranh mà chúng tôi nghiên cứu, bất kể ở quốc gia nào, những doanh nghiệp hàng đầu luôn thực hiện những bước đi rõ ràng để tạo ra các yếu tố sản xuất hoặc đảm bảo rằng các cơ sở đào tạo được lập ra để thực hiện việc này. Các công ty này không chấp nhận hiện trạng phát triển của yếu tố sản xuất trong nước mà tìm cách nâng cấp chúng. Hiệp hội ngành công nghiệp Ý đầu tư cho thông tin marketing, công nghệ sản xuất và cơ sở hạ tầng phổ thông trong các ngành như đồ may mặc len, gạch men và thiết bị chiếu sáng. Các doanh nghiệp Đức và Thụy Sỹ tham gia vào nhiều chương trình đào tạo nghề. Ở Anh, những ngành công nghiệp thành công như hóa chất và dược phẩm có liên hệ mật thiết với các trường đại học và viện nghiên cứu của chính phủ, mặc dù sự hợp tác này không phổ biến ở Anh.

Đầu tư của công ty vào việc sản sinh yếu tố sản xuất.

Các doanh nghiệp phải đầu tư trực tiếp vào sản sinh yếu tố sản xuất thông qua tự đào tạo, nghiên cứu và xây dựng cơ sở hạ tầng. Những cố gắng nội bộ của doanh nghiệp trong việc tạo ra yếu tố sản xuất sẽ mang lại những yếu tố sản xuất chuyên biệt và thường là quan trọng nhất. Những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mà chúng tôi đã nghiên cứu thường có những chương trình đào tạo nội bộ rất tốt và so với những đối thủ thì họ đầu tư cho nghiên cứu và phát triển cao hơn mức trung bình. Ví dụ, những công ty hàng đầu của Nhật Bản thường có trường đào tạo riêng của họ và họ xây dựng năng lực nghiên cứu cơ bản rất nhanh chóng trong các phòng thí nghiệm của công ty. Những doanh nghiệp quốc tế hàng đầu cũng thường tiên phong hoặc là động lực thúc đẩy chính đằng sau những tiến bộ về cơ sở hạ tầng. Chẳng hạn, Yamaha từng phải đối mặt với việc thiếu kĩ thuật viên piano giỏi ở Nhật Bản. Công ty đã tự xây dựng chương trình đào tạo riêng và hiện nay trở thành những chương trình uy tín quốc tế về đào tạo âm học. Việc này đã đem lại lợi ích cho Yamaha cũng như là toàn bộ ngành công nghiệp này của Nhật Bản. Những đầu tư của các công ty cho sản sinh yếu tố sản xuất không nhất thiết phải được tiến hành hoàn toàn trong nội bộ công ty mà có thể tận dụng những nguồn bên ngoài như gửi nhân viên đến các trường học hoặc hợp đồng nghiên cứu với bên ngoài.

Lập luận phổ biến chống lại đầu tư của doanh nghiệp vào sản sinh yếu tố sản xuất, thường được nghe ở Mỹ, là cái gọi là vấn đề "người đi xe không mất tiền" (free rider). Các doanh nghiệp ngại thực hiện những đầu tư như vậy vì những nhân viên được đào tạo có thể bỏ việc, công nghệ có thể bị đánh cắp và khó giữ độc quyền về cơ sở hạ tầng. Mặc dù ý kiến này cũng có phần dựa trên sự thật, nó vẫn mang vết tích của những nhận thức tĩnh về cạnh tranh. Hầu như không có doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh nhất mà chúng tôi nghiên cứu hành động như thể họ tin vào điều đó. Cũng có những nhân viên được đào tạo sau đó lại rời bỏ những doanh nghiệp thành công và đổi mới song họ không phải là số nhiều. Số công nhân nghỉ việc phụ thuộc vào mức độ doanh nghiệp đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất. Những công ty đầu tư vào nhân lực và có định hướng đổi mới và thay đổi thường có tỷ lệ nhân viên chủ chốt nghỉ việc thấp. Những nhân viên nghỉ việc này lại có thể làm lợi cho ngành công nghiệp quốc gia khi chuyển sang làm việc cho các doanh nghiệp khách hàng hoặc nhà cung cấp của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, điều thậm chí quan trọng hơn chính là: phát triển công nghệ nhanh chóng và liên tục, chứ không phải những đột phá rời rạc, là bí quyết để duy trì lợi thế cạnh tranh. Một doanh nghiệp có chiến lược dựa vào việc "đi xe không mất tiền" trên đầu tư của người khác cuối cùng chắc chắn sẽ thua cuộc vì nó sẽ luôn là kẻ đi sau. Công nghệ không tránh khỏi sẽ bị phổ biến trong hầu hết các ngành trong nước và cuối cùng sẽ bị các đối thủ nước ngoài bắt chước. Tuy nhiên, việc truyền bá công nghệ mới trong nội bộ quốc gia đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp quốc gia thông qua việc khuyến khích tiếp tục cải tiến và nâng cấp mới. Việc các nhân viên chuyển việc cũng vậy.

Thất bại trong việc đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất là một lỗi lầm tai hại trong cạnh tranh quốc tế. Trong khi đầu tư của doanh nghiệp thường mang lại lợi ích cho đối thủ cạnh tranh ở một mức độ nào đó, những lợi ích từ tốc độ đổi mới nhanh hơn do những khoản đầu tư này mang lại thường vượt quá những thiệt hại ngắn hạn. Đầu tư cho sản sinh yếu tố sản xuất sẽ đem lại hiệu quả ở trung và dài hạn. Nó đòi hỏi phải có sự đầu tư thường xuyên trong nhiều năm mới có thể đem lại kết quả. Những kiểu đầu tư rời rạc thường không đem lại hiệu quả.

So với ở Mỹ, tỷ lệ chuyển việc thấp hơn ở Nhật Bản và Đức giúp doanh nghiệp ở những quốc gia này có thể nhận thấy rõ hiệu quả của việc đầu tư vào nhân lực. Tuy nhiên, người ta lại hoàn toàn có thể chỉ ra rất nhiều công ty của Mỹ đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất. IBM, DuPont, Hewlett-Packard và nhiều công ty khác đã cho thấy đầu tư thường xuyên vào công nghệ và nguồn nhân lực có thể đem lại thành công quốc tế.

Một cách để nuôi dưỡng định hướng đúng đắn về đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất trong nhà quản lý cũng như nhân viên mà tôi đã trình bày ở phần trước là công ty cam kết để duy trì chế độ tuyển dụng lâu dài ở mức cao nhất có thể. Coi nhân viên là những người lao động suốt đời sẽ tạo ra động lực tốt nhất cho cả công ty và cả người lao động trong việc đầu tư vào nâng cao trình độ.

Những chương trình của ngành hay tổ hợp nhằm tạo ra yếu tố sản xuất. Cũng quan trọng không kém những nỗ lực của doanh nghiệp trong việc tạo ra yếu tố sản xuất là tập hợp yếu tố sản xuất sẵn có ở một quốc gia. Doanh nghiệp có thể có tác động đến những yếu tố sản xuất này thông qua các chương trình của ngành hay tổ hợp. Doanh nghiệp có thể đầu tư vào

thông tin, cơ sở đào tạo, cơ sở hạ tầng và nghiên cứu khoa học; đem lại lợi ích cho toàn ngành theo nhiều cách khác nhau. Một cách là thông qua các hiệp hội thương mại. Chẳng hạn trong các ngành may mặc, giày dép, gạch gốm và nội thất ở Ý, các hiệp hội công nghiệp đóng một vai trò trong việc nâng cao khả năng liên lạc và thiết bị hậu cần, nghiên cứu công nghệ sản xuất và tổ chức các hội chợ thương mại. Doanh nghiệp thuộc những ngành này cạnh tranh rất mạnh mẽ song đều nhận thấy sự cần thiết phải nâng cấp nguồn các yếu tố sản xuất mà họ đều sử dụng. Ở Nhật Bản, các hiệp hội thương mại thường bao gồm nhiều ngành khác nhau trong cùng một lĩnh vực kinh tế và họ tài trợ cho những đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất đem lại lợi ích cho toàn tổ hợp. Ở Mỹ, Hiệp hội công nghiệp điện tử đóng vai trò năng động trong việc hợp tác với các cơ sở đào tạo và trường đại học.

Các hiệp hội thương mại thường chủ yếu là những tổ chức vận động hành lang, đặc biệt là ở Mỹ. Điều này phung phí những lợi ích tiềm năng quan trọng nhất của họ. Khi các nhà quản lý nhận ra rằng các yếu tố sản xuất là quan trọng cho thành công của các doanh nghiệp so với các đối thủ nước ngoài, nhận thức của họ về vai trò của các hiệp hội thương mại thường thay đổi mạnh mẽ [3].

Doanh nghiệp có thể sử dụng cơ chế khác để đầu tư vào việc tạo ra yếu tố sản xuất của ngành hay tổ hợp. Tuy nhiên, hợp tác nghiên cứu và phát triển giữa những đối thủ cạnh tranh trực tiếp là một phương thức đầy rủi ro. Mặc dù có những vấn đề trong thực tế quản lý, hợp tác nghiên cứu có nguy cơ làm giảm động lực đổi mới và ngăn cản thử nghiệm những phương thức mới, hai điều cần thiết cho phát triển bền vững. Tôi sẽ thảo luận về hợp tác nghiên cứu và phát triển và các hình thức hợp

3. Nếu các hiệp hội thương mại suy thoái thành các cartel, chúng có thể làm suy yếu vị thế cạnh tranh của ngành công nghiệp quốc gia và làm hại đến người tiêu dùng. Chính vì nguy cơ này, các cơ quan chống độc quyền ở Mỹ đã luôn nhìn hoạt động của hiệp hội thương mại bằng con mắt nghi ngờ, một trong những nguyên nhân là hầu hết các hiệp hội thương mại Mỹ chủ yếu tham gia vào vận động hành lang và thu thập số liệu thống kê về ngành thay vì những hoạt động quan trọng hơn như đào tạo hay khuyến khích những nỗ lực của các trường đại học kỹ thuật.
Ở nơi nào mà vai trò của các hiệp hội thương mại là tạo ra yếu tố sản xuất, chúng sẽ không gây nên nhiều lo ngại về chống độc quyền và các hoạt động của chúng sẽ có lợi cho ngành công nghiệp quốc gia. Sự tham gia của những nhà cung cấp và khách hàng vào hiệp hội thương mại là cách kiểm tra hữu ích chống lại sự lạm dụng cũng như là một cách để mở rộng lợi ích tiềm năng.

tác khác cũng như vai trò thích hợp của chúng trong chiến lược công ty ở chương sau.

Tham gia và tác động đến hoạt động tạo ra yếu tố sản xuất của chính phủ hay cộng đồng. Doanh nghiệp có thể tác động đến việc tạo ra yếu tố sản xuất thông qua việc chủ động tham gia vào những hoạt động của chính phủ, các tổ chức giáo dục và cộng đồng địa phương. Doanh nghiệp có trách nhiệm, nếu không nói là có lợi ích riêng, trong việc tác động đến loại hình và tính chất của các chương trình đào tạo cấp bằng, các định hướng nghiên cứu và các dịch vụ công. Nỗ lực tập trung của một hay một nhóm công ty có thể tạo ra sự khác biệt. Ví dụ, Nestle đã thành lập và hỗ trợ cho trường IMI ở Geneva, trường sau này đã trở thành trường kinh doanh hàng đầu của châu Âu [4]. Nestle đã hưởng lợi vì có nguồn cung cấp thường xuyên nhân lực quản lý tài năng và có cơ sở để liên tục đào tạo đội ngũ quản lý. Các công ty hóa chất của Đức đã thiết lập mối quan hệ với tất cả các trường đại học lớn của Đức và bảo trợ cho những viện nghiên cứu chuyên về hóa học. Điều này đã đóng góp vào việc đẩy nhanh tốc độ nâng cấp trong ngành hóa chất của Đức.

Doanh nghiệp có thể định hướng việc tạo ra yếu tố sản xuất ở các viện đào tạo theo nhiều cách. Một cách là tài trợ cho sinh viên hoặc gửi nhân viên đến học. Những cách khác có thể là đóng vai trò chủ động trong việc giúp đỡ các viện đào tạo xác định nhu cầu của ngành, lập chương trình đào tạo, tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp và hỗ trợ tài chính cho việc mua trang thiết bị, cho giáo viên, học bổng và các chương trình có tên tuổi dành cho những sinh viên và giáo viên xuất sắc. Doanh nghiệp có thể tạo mối quan hệ làm việc với những khoa đào tạo trong lĩnh vực nó quan tâm để giúp khoa hiểu được nhu cầu của ngành và từ đó có thể tư vấn cho sinh viên.

Chương trình nghiên cứu trong những lĩnh vực có liên quan đến ngành cũng có thể được nâng cấp theo nhiều cách. Doanh nghiệp phải duy trì mối liên hệ thường xuyên với tất cả các trung tâm nghiên cứu có liên quan đến hoạt động của mình bằng cách hỗ trợ giáo viên tham quan cơ sở nghiên cứu của doanh nghiệp, lập ra những chương trình trong đó các nhà nghiên cứu của công ty tới làm việc ở phòng thí nghiệm của trường và ngược lại, và tham gia vào những chương trình tài trợ.

4. IMI sẽ sớm hợp nhất với IMEDE, một trường kinh doanh khác ở Thụy Sỹ.

Doanh nghiệp có thể tài trợ cho việc thành lập nên những khoa mới hay những viện nghiên cứu thuộc nhưng lĩnh vực công nghệ quan trọng với ngành. Những nghiên cứu được thực hiện bởi những nhà nghiên cứu hàng đầu có thể được tài trợ thông qua những hợp đồng nghiên cứu cụ thể trong những lĩnh vực mà công ty quan tâm. Doanh nghiệp cũng có thể hỗ trợ tài chính cho trang thiết bị và nhà nghiên cứu. Cuối cùng, công ty có thể đóng vai trò tư vấn chủ động, định hướng lịch trình và các nghiên cứu ưu tiên. Thời gian và sự quan tâm của khối tư nhân đối với những người có tài cũng quan trọng không kém việc cấp tài chính cho các viện đào tạo và các cơ quan chính phủ.

Sự tham gia ở mức độ cao của các doanh nghiệp vào những hoạt động này phổ biến ở Đức và Thụy Sỹ. Đây cũng là một lý do quan trọng giải thích tại sao những quốc gia này có thể nâng cấp yếu tố sản xuất và duy trì đổi mới trong nhiều ngành qua nhiều thập kỷ. Ở Đức, hầu hết các công ty lớn đều tham gia vào chương trình đào tạo nghề của các trường kỹ thuật địa phương, duy trì quan hệ mật thiết với các khoa của trường đại học, và tài trợ nghiên cứu cho các viện nghiên cứu độc lập. Ở Nhật Bản, việc tạo ra yếu tố sản xuất tiên tiến chủ yếu diễn ra trong các doanh nghiệp và mối liên hệ với các trường đại học kém mật thiết hơn. Đây chính là một điểm yếu Nhật Bản. Ở Mỹ, những hoạt động như vậy thường được coi là những dịch vụ cho cộng đồng hay một thứ mà các doanh nghiệp nên thực hiện như một "trách nhiệm xã hội."

Trong nỗ lực của công ty cũng như những cố gắng của ngành đối với việc tạo ra yếu tố sản xuất, các công ty thường nhận thức rất hạn hẹp về lợi ích riêng. Họ không muốn đóng góp cho các chương trình nghiên cứu của trường đại học vì họ không thể độc quyền tiếp cận với kết quả nghiên cứu. Họ do dự trong việc thành lập trường đào tạo nghề vì lo sợ đối thủ cũng có thể sử dụng những học viên của trường. Thái độ này thể hiện cái nhìn hạn chế và không phù hợp đối với việc hình thành lợi thế cạnh tranh. Một công ty có thể thu lợi từ những yếu tố sản xuất sẵn có, ngay cả khi những yếu tố sản xuất này cũng làm lợi cho các nhà cung cấp, khách hàng và cả đối thủ.

HÌNH THÀNH VÀ NÂNG CẤP TỔ HỢP QUỐC GIA

Sự hiện diện của những nhà cung cấp, khách hàng và các ngành có liên quan có đẳng cấp quốc tế ở trong nước đặc biệt có giá trị

đối với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể và nên đóng vai trò chủ động trong việc hình thành nên các tổ hợp. Một mặt là giúp cho khách hàng nội địa nâng cấp được vị thế cạnh tranh của họ và trở thành công ty quốc tế. Nhiệm vụ này bao gồm khuyến khích họ đầu tư ra nước ngoài và tưởng thưởng họ ở nước ngoài cũng như trong nước. Có được những khách hàng thành công quốc tế ở trong nước không chỉ khiến họ trở nên sành sỏi và có tính dự báo hơn với nhu cầu quốc tế mà còn khiến họ trở thành những khách hàng lớn hơn. Các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cũng được lợi về dài hạn từ những nỗ lực làm cho nhu cầu trong nước trở nên khắt khe hơn. Các nhà sản xuất nhạc cụ của Nhật, đứng đầu bởi Yamaha và Suzuki, đã mở rộng và nâng cấp nhu cầu nội địa (và sau đó là nhu cầu quốc tế) bằng cách lập ra các trường đào tạo âm nhạc.

Doanh nghiệp cần chủ động khuyến khích thành lập các nhà cung cấp địa phương cho những đầu vào quan trọng (gồm cả dịch vụ) nếu chưa có những nhà cung cấp như vậy, hỗ trợ họ nâng cấp năng lực và khuyến khích họ cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Phát triển những nhà cung cấp nội địa sẽ tốt cho việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn hơn là chỉ dựa vào những nhà cung cấp nước ngoài, mặc dù doanh nghiệp nên hợp tác với cả hai. Việc có được những nhà cung cấp đẳng cấp thế giới ở trong nước có tác dụng đẩy nhanh tiến trình đổi mới và nâng cao tính bền vững và độ tinh vi của lợi thế cạnh tranh. Chẳng hạn, IBM đã nhận ra điều này khi họ liên tục cố gắng trợ giúp các công ty bán dẫn của Mỹ. Doanh nghiệp cũng nên làm những gì có thể để khuyến khích các ngành công nghiệp liên quan, có khả năng cung cấp nguồn công nghệ mới ở trong nước.

Trong một số trường hợp, doanh nghiệp nhận thấy sự cần thiết phải gia nhập các ngành công nghiệp cung cấp và liên quan để đẩy nhanh tốc độ phát triển của họ. Tôi đã mô tả ở phần trước về cách mà công ty in tiên phong của Đức, Koenig&Bauer, tham gia vào ngành sản xuất giấy để đảm bảo nguồn cung cấp giấy chất lượng cao vào thời điểm ngành đang phát triển ở thế kỷ 19. Tập đoàn NEC, hiện nay đang là tập đoàn hàng đầu về bán dẫn, đã gia nhập vào ngành này để cung cấp con chip chất lượng cao cần thiết cho các sản phẩm viễn thông của nó. Corning, công ty hàng đầu về cáp sợi quang, từng là một công ty quan trọng, ra đời sớm nhất trong lĩnh vực kết nối quang và quang diot, cả hai đều là những lĩnh vực quan trọng đối với chất

lượng tổng thể của hệ thống cáp quang. Trong một số trường hợp như của Koenig&Bauer và Corning, các doanh nghiệp cuối cùng đều rời khỏi các ngành công nghiệp cung cấp và liên quan một khi các ngành này đã phát triển tốt trong nước. Tuy vậy, sự gia nhập của họ đã trở thành một công cụ quan trọng cho việc nâng cấp ngành công nghiệp nội địa và giúp thu hút thêm nhiều đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp thường e ngại việc giúp đỡ khách hàng và nhà cung cấp địa phương hoặc khuyến khích họ tiến ra thị trường quốc tế vì nhiều lý do. Một lý do là họ lo sợ rằng khách hàng có thể chuyển sang mua hàng ở nơi khác, hoặc nhà cung cấp có thể bán công nghệ và dịch vụ của họ cho những đối thủ nước ngoài. Một nguyên nhân khác là việc bảo vệ độc quyền công nghệ. Chẳng hạn như trong ngành gạch gốm ở Ý, tôi từng nói chuyện với nhiều doanh nghiệp lo ngại rằng các nhà sản xuất thiết bị của Ý đang bán sản phẩm ra nước ngoài. Tôi đã thảo luận ở phần trước rằng vì sao cả hai lo ngại này đều không có căn cứ. Nguyên nhân thứ ba dẫn đến sự e ngại khi đầu tư cho việc nâng cấp các nhà cung cấp địa phương là do nó sẽ làm ảnh hưởng kết quả tài chính ngắn hạn. Tuy việc chọn mua hoàn toàn từ những nhà cung cấp nước ngoài dường như mang lại lợi nhuận cao hơn, kinh nghiệm của nhiều ngành cho thấy điều đó có thể làm suy yếu dần lợi thế cạnh tranh về lâu dài.

Những nhà cung cấp, khách hàng và các ngành liên quan trong nước nhưng có tầm quốc tế còn đem lại một lợi ích quan trọng khác. Tôi đã thảo luận ở phần trước về mối nguy hiểm khi một tổ hợp trở nên cô lập. Rủi ro sẽ giảm đi nếu các doanh nghiệp trong nhiều ngành trong tổ hợp có những chiến lược toàn cầu và hoạt động ở nước ngoài.

Việc xây dựng và nâng cấp tổ hợp doanh nghiệp trong nước không đồng nghĩa với việc hoàn toàn bỏ qua hay phân biệt đối xử với các khách hàng và nhà cung cấp nước ngoài. Họ vẫn có tầm quan trọng của riêng họ. Thay vào đó, điều hàm ý ở đây là các nhà cung cấp và khách hàng địa phương phải được quan tâm và ủng hộ tuyệt đối cho dù ban đầu họ có quy mô nhỏ hơn hay trình độ thấp hơn.

Quan tâm đến sự lớn mạnh của những khách hàng, nhà cung cấp và các ngành công nghiệp liên quan ở trong nước không phản ánh chủ nghĩa yêu nước về kinh tế mà vì thực tế nâng cấp và đổi

mới. Việc bảo vệ khách hàng và nhà cung cấp là không phù hợp. Khách hàng và nhà cung cấp nước ngoài cũng là bộ phận không thể thiếu trong chiến lược, như tôi sẽ trình bày ở phần sau.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Các công ty luôn có lợi từ việc có những đối thủ cạnh tranh nội địa. Một phần nguyên nhân giúp một quốc gia thành công trong một ngành công nghiệp là cạnh tranh nội địa mạnh mẽ. Rất hiếm doanh nghiệp có thể tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh quốc tế nếu không có cạnh tranh gay gắt trong nước. Tôi cũng đã thảo luận về tầm quan trọng của cạnh tranh nội địa đối với toàn bộ "hình thoi" của quốc gia, trên những mặt như sản sinh yếu tố sản xuất, phát triển nhà cung cấp và sự tinh tế của cầu.

Trong khi cạnh tranh nội địa gay gắt là một tài sản quốc gia, có một xu hướng coi nó như một "món nợ". Các công ty thường phàn nàn về cạnh tranh quá mức. Hợp nhất với những đối thủ nội địa được xem là có lợi cho thành công quốc tế. Quan điểm này trở nên đặc biệt phổ biến ở Mỹ và gần đây là ở châu Âu như một kiểu ứng phó với khả năng mở cửa tự do thương mại trong khối EC. Logic của nhận thức này là thị phần nội địa càng lớn sẽ cho phép các công ty đạt tới qui mô cần thiết để gặt hái từ lợi thế kinh tế nhờ quy mô.

Quan điểm này, dù có thể hiểu được, thể hiện một cái nhìn không đầy đủ về lợi thế cạnh tranh. Điều quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh không phải là hiệu quả tĩnh mà là sự năng động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thể có lợi từ việc loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Cách tốt hơn để mở rộng quy mô là mở rộng ra thị trường quốc tế hơn là thống trị thị trường nội địa. Cũng vì thế, mua lại đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài sẽ tốt hơn là mua lại đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong nước. Điều này cũng đẩy nhanh tốc độ toàn cầu hóa chiến lược của công ty để củng cố lợi thế có được từ quê nhà hay bù đắp những bất lợi.

Trường hợp của Nhật Bản đã minh họa rất tốt cho việc làm thế nào để một nhóm những đối thủ cạnh tranh nội địa, nhiều trong số đó cạnh tranh trên toàn cầu, không chỉ đạt được quy mô cần thiết mà còn tạo được vị thế quốc tế mạnh mẽ. Cạnh tranh nội địa giúp duy trì thành công trên quốc tế. Mua lại những đối thủ cạnh tranh nội địa là một giải pháp dễ thực hiện nhưng thường không phải là giải pháp đúng.

TÁC ĐỘNG ĐẾN CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ

Các doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc định hình chính sách của chính phủ và trong việc tác động/hỗ trợ đằng sau các chương trình của chính phủ. Không may là nhiều khi doanh nghiệp không nhận thức được rõ ràng về lợi ích lâu dài của mình trong chính sách của chính phủ. Thực tế, họ nhiều khi trở thành kẻ thù tồi tệ nhất của chính mình. Các công ty thường vận động hành lang để đạt được những thuận lợi nhanh chóng nhưng lại làm tổn hại triển vọng giành được lợi thế cạnh tranh dài hạn, chẳng hạn như họ đấu tranh để được bảo hộ, được chính phủ đảm bảo mua hàng, nới lỏng tiêu chuẩn quy định, trợ cấp về vốn và năng lượng, cho phép hợp nhất với đối thủ cạnh tranh v.v... Chương tới sẽ chỉ rõ hơn rằng những xu hướng này là không có lợi.

Doanh nghiệp cần phải đấu tranh cho những chính sách của chính phủ có tác dụng đẩy mạnh "hình thoi" quốc gia trong ngành của họ, chẳng hạn như đầu tư vào việc tạo ra yếu tố sản xuất và hỗ trợ tiếp cận thị trường nước ngoài. Sai lầm nguy hiểm nhất là việc ủng hộ cho những chính sách có thể làm suy yếu những lợi thế cạnh tranh thực sự, làm giảm động lực cải tiến và đổi mới và tạo ra thái độ dựa dẫm vào chính phủ.

CẠNH TRANH Ở ĐÂU VÀ CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO

Quê nhà của doanh nghiệp sẽ định hình việc doanh nghiệp có thể thành công ở đâu và thành công như thế nào trong cạnh tranh toàn cầu. Đức là một môi trường tuyệt vời cho cạnh tranh trong lĩnh vực thiết bị in ấn nhưng lại không phải là môi trường thuận lợi cho thành công quốc tế trong lĩnh vực hàng tiêu dùng đóng gói. Ý có bối cảnh thuận lợi cho những đổi mới trong lĩnh vực thời trang và đồ nội thất, song lại là một môi trường nghèo nàn cho những ngành cung cấp hàng hóa cho các cơ quan chính phủ hay cơ sở hạ tầng.

Trong cùng một ngành, môi trường của quốc gia cũng hỗ trợ cho cạnh tranh trong những phân đoạn công nghiệp cụ thể và với những chiến lược cạnh tranh cụ thể. Ví dụ, do điều kiện nhà ở trong nước, Nhật Bản là một quốc gia thuận lợi cho cạnh tranh toàn cầu cho những mẫu sản phẩm thiết bị nhỏ gọn nhưng lại không phù hợp cho cạnh tranh với sản phẩm tủ lạnh cỡ lớn.

Trong những thiết bị nhỏ gọn, môi trường của Nhật Bản lại đặc biệt thuận lợi cho những chiến lược khác biệt hóa dựa trên cơ sở nhanh chóng giới thiệu mẫu mã mới và chất lượng sản phẩm tốt. Ở Hàn Quốc, nơi không có nhu cầu nội địa cao cấp và xa các thị trường chính, lại là môi trường thuận lợi cho những chiến lược chi phí thấp trong những phân đoạn sản phẩm tương đối tiêu chuẩn hóa. Điều kiện cầu nội địa Hàn Quốc cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp hầu như luôn luôn cạnh tranh trong những mẫu hàng hóa nhỏ gọn.

"Hình thoi" quốc gia trở thành tâm điểm trong việc lựa chọn những ngành công nghiệp cũng như chiến lược nào để cạnh tranh. Môi trường quê nhà là một nhân tố quyết định quan trọng đến sức mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ nước ngoài.

PHÂN TÍCH CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH QUỐC TẾ

Hiểu về quốc gia của các đối thủ nước ngoài là điều thiết yếu trong phân tích đối thủ cạnh tranh. Đặc điểm của quốc gia đem lại cho những doanh nghiệp này những lợi thế và bất lợi nhất định. Chúng cũng định hình chiến lược của họ trong tương lai [5]. "Hình thoi" là một công cụ quan trọng trong phân tích đối thủ cạnh tranh ở các ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế.

Tôi đã cung cấp tổng quan về các hình mẫu lợi thế quốc gia của nhiều nước trong các Chương 7, 8 và 9. Những chương này có thể coi như điểm khởi đầu cho những nghiên cứu về ngành và công ty cụ thể ở những nước này. Sau đây là một vài điểm đặc biệt quan trọng trong phân tích đối thủ cạnh tranh quốc tế:

Mục tiêu. Mục tiêu của các công ty ở những quốc gia khác nhau khác biệt rất lớn, do sự khác biệt về các yếu tố như điều kiện thị trường tài chính, cấu trúc sở hữu và quản lý, nền tảng quản lý, đặc điểm của cạnh tranh nội địa, và mức độ cam kết với ngành và địa phương. Nhiều doanh nghiệp Hàn Quốc thường bận tâm đến tăng trưởng và doanh số. Các doanh nghiệp Đức thường đặt ra các mục tiêu về kỹ thuật và nhấn mạnh lợi nhuận đến lợi nhuận trong những phân đoạn khác biệt hóa khác biệt hơn là tổng thị phần. Các doanh nghiệp Nhật Bản có những cổ đông tổ chức nắm cổ phiếu lâu dài và đặt trọng tâm vào thị phần như một thước đo vị thế hiện tại của họ. Mỗi đối thủ cạnh

5. Tôi đã trình bày cách phân tích đối thủ cạnh tranh nói chung như thế nào trong Porter (1980), Chương 3.

tranh cụ thể ở từng quốc gia lại có những mục tiêu riêng của họ, nhưng môi trường quốc gia luôn có ảnh hưởng quan trọng.

Lợi thế và bất lợi trong cạnh tranh. "Hình thoi" cung cấp một khuôn mẫu để đánh giá những mặt mạnh và điểm yếu trong cạnh tranh. Sau đây là một vài ví dụ:

Điều kiện yếu tố sản xuất: Các đối thủ cạnh tranh quốc tế sẽ có lượng yếu tố sản xuất, chi phí và tốc độ tạo ra yếu tố sản xuất khác nhau. Chẳng hạn, các doanh nghiệp ô tô của Thụy Điển hưởng lợi từ hệ thống trả lương thống nhất khiến cho lương cho công nhân trong ngành ô tô cũng tương đương các ngành khác ở Thụy Điển, song lại thấp hơn tương đối so với lương của công nhân ngành ô tô ở các nước tiên tiến khác.

Các điều kiện cầu: Đối thủ cạnh tranh từ những quốc gia khác sẽ phải đối mặt với sự khác biệt về cấu trúc phân đoạn của nhu cầu ở trong nước, khác biệt về nhu cầu khách hàng nội địa với mức độ tinh vi khác nhau. Điều kiện cầu ở quê nhà sẽ giúp dự đoán những hướng thay đổi sản phẩm của đối thủ nước ngoài cũng như khả năng thành công trong phát triển sản phẩm của họ.

Các ngành có liên quan và hỗ trợ: Những đối thủ cạnh tranh ở các nước khác nhau sẽ có sự khác nhau về khả năng sử dụng nhà cung cấp nội địa, về chất lượng của mối liên kết với những ngành công nghiệp cung cấp và sự sẵn có của các ngành có liên quan. Chẳng hạn, các doanh nghiệp giày dép và nhà sản xuất đồ da của Ý đã sớm tiếp xúc kiểu da nâu nhờ Ý có ngành thuộc da nâu phát triển hàng đầu thế giới.

Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh nội địa: Môi trường ở quê nhà sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự lựa chọn chiến lược của các đối thủ nước ngoài. Ví dụ, các doanh nghiệp thiết bị đóng gói của Ý phản ánh điều kiện của nước Ý. Phần lớn đều là các doanh nghiệp nhỏ và được quản lý bởi những nhà lãnh đạo cha truyền con nối. Chủ của những doanh nghiệp này đều có mối liên hệ cá nhân với những khách hàng chính. Điều này khiến họ phản ứng rất nhạy với những xu hướng của thị trường và tạo cho doanh nghiệp khả năng sản xuất các máy móc theo yêu cầu, tùy thuộc vào điều kiện của khách hàng.

Dự đoán những hành vi có thể diễn ra. Các đặc điểm của quốc gia gợi ý cho doanh nghiệp dự đoán về hành vi của đối thủ nước ngoài. Mỗi nhân tố quyết định đều hàm chứa những kiến thức về các hành động trong tương lai. Một phần của bộ câu hỏi cần giải đáp được liệt kê ở Bảng 11-1.

Bảng 11-1: Dự đoán hành vi của đối thủ nước ngoài

CHIẾN LƯỢC, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

- Các mục tiêu của doanh nghiệp sẽ định hình chiến lược, khung thời gian và phân đoạn thị trường mục tiêu như thế nào?
- Đặc điểm của cạnh tranh nội địa gây sức ép thay đổi lên doanh nghiệp như thế nào?

ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

- Định hướng của những nghiên cứu liên quan tới ngành ở trong nước và các hình thức đào tạo mà nhân viên mới nhận được là gì?
- Những bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ gây áp lực thay đổi chiến lược như thế nào?

ĐIỀU KIỆN CẦU

- Phân đoạn công nghiệp nào có khả năng được quan tâm bởi tầm quan trọng của nó ở trong nước?
- Xu hướng nào trong nhu cầu khách hàng trong nước sẽ định hình nhận thức của đối thủ cạnh tranh về những hướng sản phẩm mới?

CÁC NGÀNH CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ

- Sự phát triển của các ngành công nghiệp cung cấp địa phương sẽ tác động thế nào đến hướng phát triển kỹ thuật?
- Sự gia nhập ngành từ các ngành có liên quan sẽ tác động tới đặc điểm cạnh tranh nội địa và thúc đẩy doanh nghiệp thay đổi như thế nào?

LỰA CHỌN NGÀNH VÀ CHIẾN LƯỢC

Điều kiện của quốc gia không đem lại những cơ hội thành công như nhau trên thị trường quốc tế cho mọi ngành. Chúng ta đã thấy vì sao doanh nghiệp Nhật Bản nhiều khả năng đạt được đẳng cấp thế giới trong các ngành dụng cụ viết, vật liệu cao cấp hay máy fax hơn là trong lĩnh vực thực phẩm, không gian vũ trụ hay đồ nội thất. Doanh nghiệp Thụy Sỹ lại có khuynh hướng thành công trong lĩnh vực kiểm soát khí hậu hay thực phẩm chế biến hơn là điện ảnh và máy tính. Các doanh nghiệp Mỹ hoạt động tốt hơn trong các ngành liên quan đến công nghệ mũi nhọn, sử dụng nghiên cứu của các trường đại học và được tài trợ bằng quĩ đầu tư mạo hiểm hơn là trong những ngành công nghiệp đã trưởng thành cần lượng lớn vốn đầu tư lâu dài mà lợi nhuận không ổn định (chẳng hạn như máy công cụ hay ngành thép).

Việc lựa chọn chiến lược cũng tương tự như vậy. Các nhà

sản xuất giày dép và quần áo Mỹ thường thất bại trước các đối thủ quốc tế trong những mặt hàng ít tiêu chuẩn hóa, song nhiều doanh nghiệp lại thành công khi tập trung vào mặt hàng quần áo thiết kế cao cấp (Ralph Lauren) hoặc trong một số phân đoạn sản phẩm của thị trường Mỹ như giày thể thao (Nike, New Balance), quần bò (Levis, Farah) và giày da phổ thông (Timberland, Topsider, Bass). Các doanh nghiệp ngành quang học của Đức phải vật lộn trong những sản phẩm tiêu dùng hàng loạt nhưng lại rất thành công trong một số phân đoạn đặc thù.

Khả năng doanh nghiệp có thể đạt được những đột phá hay những đổi mới có tầm quan trọng chiến lược trong một ngành cũng chịu ảnh hưởng của đất nước của nó. Đổi mới và hành vi kinh doanh cũng một phần phụ thuộc vào may mắn ngẫu nhiên. Tuy nhiên, tôi đã trình bày đổi mới phụ thuộc như thế nào vào môi trường làm việc của nhà đổi mới hay nhà doanh nghiệp. "Hình thoi" có một ảnh hưởng mạnh mẽ, quyết định quốc gia (và thậm chí cả khu vực nằm trong quốc gia) nào sẽ trở thành nguồn đổi mới. Chẳng hạn, những đổi mới quan trọng ở Đan Mạch đã diễn ra với các ngành sản xuất enzim cho chế biến thực phẩm, vitamin tự nhiên, thiết bị đo đạc dùng cho chế biến thực phẩm, và thuốc chiết tách từ các nội tạng động vật (insulin, heparin chống đông). Những đổi mới này không phải chỉ ngẫu nhiên xảy ra ở một quốc gia trong đó xuất khẩu chủ yếu là từ một tổ hợp lớn các ngành liên quan đến thực phẩm và đồ uống. Doanh nghiệp hay cá nhân sẽ có lợi thế rất lớn để thành công trong đổi mới, hoặc tạo dựng doanh nghiệp mới ở quốc gia nào mà "hình thoi" quốc gia mang lại môi trường thuận lợi nhất.

Quê nhà của doanh nghiệp quyết định phần nào những lợi thế và bất lợi trong cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu. Các doanh nghiệp ô tô và may mặc Hàn Quốc được hưởng lợi từ nguồn nhân lực dồi dào, chăm chỉ và kỷ luật với mức lương vừa phải. Tuy vậy, các doanh nghiệp này lại không có nhu cầu nội địa tinh tế và phải nhập ngoại nhiều linh kiện và phần lớn máy móc vì các nhà cung cấp nội địa kém phát triển. Những doanh nghiệp thiết bị y tế ở Mỹ lại phải đối mặt với mức lương tương đối cao và áp lực lợi nhuận, song họ lại hưởng lợi với những khách hàng cao cấp nhất thế giới, cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất nhanh và chuyên sâu trong cả y học và nguồn nhân lực, và hiệu ứng lôi kéo với những chuyên gia y tế được đào tạo ở Mỹ và làm việc ở nước ngoài.

Những đặc trưng quốc gia quan trọng nhất đối với lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào từng ngành và chiến lược của doanh nghiệp. Trong những ngành dựa vào tài nguyên hay yếu tố sản xuất cơ bản, đặc trưng quốc gia quan trọng nhất là nguồn cung cấp những yếu tố sản xuất chất lượng vượt trội hoặc có chi phí thấp. Trong những ngành nhạy cảm với thời trang, việc có các khách hàng thời thượng và tân tiến lại là điều quan trọng. Đối với những ngành dựa nhiều vào nghiên cứu khoa học, chất lượng của cơ chế sản sinh yếu tố sản xuất về nguồn nhân lực và công nghệ, cùng với khả năng tiếp cận những nhà cung cấp và khách hàng khắt khe lại là điểm quyết định.

Những chiến lược hướng vào chi phí nhạy cảm hơn với chi phí yếu tố sản xuất, qui mô của cầu trong nước và những điều kiện thuận lợi cho đầu tư những nhà máy qui mô lớn. Những chiến lược khác biệt hóa khác biệt có xu hướng phụ thuộc nhiều hơn vào nguồn nhân lực chuyên môn, những khách hàng khắt khe trong nước và các ngành công nghiệp cung cấp nội địa có đẳng cấp quốc tế. Những chiến lược trọng điểm lại dựa vào những nhu cầu đặc thù trong những phân đoạn thị trường nhất định hoặc dựa vào các điều kiện yếu tố sản xuất hoặc những nhà cung cấp có lợi thế cho cạnh tranh trong một dải sản phẩm nhất định.

Bởi vì cạnh tranh trở nên toàn cầu hóa, và bởi vì những thay đổi như tự do hóa thương mại ở châu Âu và thương mại tự do giữa Mỹ và Canada hứa hẹn loại bỏ được những méo mó giả tạo đã cách ly doanh nghiệp trong nước với những lực lượng thị trường, doanh nghiệp ngày càng phải cạnh tranh trong những ngành và phân đoạn công nghiệp mà họ thực sự có thế mạnh. Quá trình này cần phải được định hướng bởi "hình thoi" quốc gia. Doanh nghiệp có nhiều khả năng thành công nếu nó cạnh tranh trong những ngành công nghiệp và với những chiến lược mà đất nước của nó có được môi trường đặc biệt màu mỡ cho lợi thế cạnh tranh. Những câu hỏi ở Bảng 11-2 được thiết kế để thể hiện những khu vực này. Điều quan trọng là phải có cái nhìn hướng đến tương lai khi trả lời câu hỏi. Trọng tâm phải là về bản chất cạnh tranh động chứ không phải những đòi hỏi để thành công trong quá khứ.

Bảng 11-2: Lựa chọn các ngành và phân đoạn công nghiệp mà một quốc gia có điều kiện thuận lợi

CHIẾN LƯỢC, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA
- Phong cách quản lý và kiểu cấu trúc tổ chức phổ biến ở quốc gia đó có phù hợp với nhu cầu của ngành hay không?
- Loại chiến lược nào có thể khai thác được những chuẩn mực quốc gia về tổ chức?
- Ngành có thu hút được những tài năng xuất chúng của quốc gia hay không?
- Mục tiêu của nhà đầu tư có phù hợp với yêu cầu cạnh tranh của ngành không?

ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT
- Quốc gia đó có những yếu tố sản xuất đặc biệt tiên tiến hay phù hợp không? Trong phân đoạn nào? Cho chiến lược nào?
- Quốc gia đó có cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất vượt trội hay không (chẳng hạn, những chương trình nghiên cứu chuyên sâu ở trường đại học, các viện giáo dục nổi tiếng)?
- Những bất lợi về yếu tố sản xuất ở trong nước có phải là những điểm mạnh của môi trường nước ngoài hay không?

ĐIỀU KIỆN CẦU
- Khách hàng nội địa của những sản phẩm của ngành có phải là những khách hàng tinh tế hay đòi hỏi khắt khe nhất không? Trong phân đoạn nào?
- Quốc gia đó có những nhu cầu khác thường đối với sản phẩm ngành nhưng nhu cầu này nhiều khả năng bị bỏ qua ở những nước khác hay không?
- Nhu cầu của khách hàng nội địa có khả năng dự báo trước nhu cầu ở nước ngoài hay không?
- Các kênh phân phối nội địa ở quốc gia đó có tinh vi hay không và có dự báo được xu hướng quốc tế không?

CÁC NGÀNH CÓ LIÊN QUAN VÀ BỔ TRỢ
- Quốc gia đó có những ngành cung cấp đẳng cấp thế giới không? Trong phân đoạn nào?
- Những ngành công nghiệp liên quan quan trọng có những vị thế mạnh mẽ hay không?

Ricola, công ty kẹo thảo dược của Thụy Sỹ, là một ví dụ hay về lựa chọn phân đoạn thị trường khai thác được những lợi thế quốc gia. Ricola thành công khi tập trung dòng sản phẩm của công ty (trong số hàng trăm phân đoạn sản phẩm) vào kẹo thảo dược và thuốc nước trị ho (Krauterzucker). Thảo dược đã có truyền thống lâu đời ở Thụy Sỹ và phù hợp với sự quan tâm đến sức khỏe của người dân ở đây. Trong phân đoạn này, khách

hàng Thụy Sỹ chính là người thử nghiệm tốt cho nhu cầu của thị trường. Ricola đã nhanh chóng đầu tư để gặt hái lợi thế quy mô trong dòng sản phẩm hẹp của mình bằng quy trình sản xuất hiệu quả và bán hàng trên quy mô toàn cầu. Doanh nghiệp đã tận dụng vị thế của Thụy Sỹ trong những ngành có liên quan bằng cách sử dụng kênh phân phối quốc tế (về sôcôla) của Tobler để thâm nhập vào các thị trường nước ngoài. Nó cũng đã tận dụng danh tiếng về những tiêu chuẩn nguyên chất cao của Thụy Sỹ trong các chiến dịch quảng bá trên thị trường quốc tế. Ricola đã thành công nhờ lựa chọn cẩn thận phân đoạn sản phẩm mà Thụy Sỹ có nhiều lợi thế. Nó sẽ ít có triển vọng thành công ở những phân đoạn khác.

THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI

Những nguyên lý tương tự như những gì tôi đã trình bày cũng chỉ ra cách tốt nhất để thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Doanh nghiệp nên chọn những phân đoạn mà đất nước của họ có lợi thế nhưng lại là những phân đoạn kém phát triển hoặc mới nổi lên ở nước ngoài. Các doanh nghiệp địa phương hay đối thủ quốc tế từ các nước khác thường không chú ý đến phân đoạn này và thiếu sự chuẩn bị để cạnh tranh.

Một chỉ dẫn khác để thâm nhập vào các thị trường nước ngoài là đi theo những công ty đa quốc gia của nước mình. Điều này không chỉ mang lại chỗ đứng mà hướng doanh nghiệp đến những phân đoạn mà các doanh nghiệp địa phương có thể bất lợi.

ĐA DẠNG HÓA

Trong khi đa dạng hóa là một phần của chiến lược công ty ở hầu hết các quốc gia, tác dụng của nó không rõ ràng, ngay cả trong điều kiện tốt nhất. Đa dạng hóa ồ ạt sang các ngành công nghiệp không liên quan rất hiếm khi xảy ra trong số những doanh nghiệp hàng đầu mà chúng tôi đã nghiên cứu. Thay vào đó, họ có xu hướng cạnh tranh ở một hay hai ngành hay lĩnh vực cốt lõi và có những cam kết lâu dài với những ngành này. Với mỗi công ty đa dạng hóa rộng như Hitachi hay Siemens, ta có thể chỉ ra hàng loạt những đối thủ cạnh tranh toàn cầu chủ yếu tập trung vào lĩnh vực cốt lõi của mình như Boeings, Koenig&Bauers, FANUCs, Novo Industries, và SKFs.

Chính là sự đa dạng hóa nội bộ, chứ không phải mua lại của

doanh nghiệp khác, đã thường xuyên mang lại vị thế hàng đầu trên thị trường quốc tế. Sandvik mở rộng từ sản xuất thép đặc chủng sang làm máy khoan đá, sự đa dạng hóa của các công ty dược Thụy Sỹ từ ngành nhuộm, và Canon nhảy từ máy ảnh sang máy tính bỏ túi, máy photocopy và máy fax chỉ là một vài ví dụ. Mua lại chỉ đạt thành công quốc tế khi đó là vụ mua lại nhỏ phục vụ như điểm thâm nhập khởi đầu hay củng cố sự đa dạng hóa trong nội bộ công ty. Chẳng hạn, việc Hewlett-Packard mua lại Sanborn trong ngành thiết bị theo dõi bệnh nhân là bước đệm để HP áp dụng công nghệ và kỹ năng marketing quốc tế vào một ngành mới. Bất cứ khi nào doanh nghiệp bắt đầu đa dạng hóa diện rộng, nó thường là dấu hiệu về sự suy giảm lợi thế cạnh tranh. Khi đa dạng hóa diễn ra thông qua một loạt những vụ mua lại lớn, dấu hiệu này lại càng đáng tin cậy. [6]

Lý do dẫn đến những kết quả của đa dạng hóa này không khó hiểu khi chúng được nhìn nhận qua lý thuyết của tôi. Cải tiến và đổi mới là trái tim của lợi thế cạnh tranh. Chúng nảy sinh từ sự đầu tư tập trung, kiên định và lâu dài trong một ngành công nghiệp. Đa dạng hóa trong một tổ hợp hay mở rộng tổ hợp có khuynh hướng khuyến khích những cách thức cạnh tranh mới khi những kỹ năng và nguồn lực bổ sung được sử dụng. Đa dạng hóa nội bộ tạo điều kiện cho việc chuyển giao kỹ năng và nguồn lực, điều tương đối khó thực hiện khi mua lại một công ty độc lập với lịch sử và cách thức hoạt động riêng. Sự gia nhập qua đa dạng hóa nội bộ thường làm tăng tốc độ đầu tư tổng thể vào sản sinh ra yếu tố sản xuất. Đa dạng hóa sang những ngành có liên quan mật thiết cũng có mức độ cam kết mạnh mẽ và có khả năng thành công cao bởi những lợi ích tích lũy được cho ngành chính và những tác động đến hình ảnh tổng thể của công ty.

Đa dạng hóa sang những ngành không liên quan, đặc biệt là thông qua việc mua lại, không đóng góp gì cho đổi mới. Đa dạng hóa kiểu này hầu như không tránh khỏi làm chệch trọng tâm, sự cam kết và đầu tư lâu dài trong những ngành cốt lõi, bất chấp ý định ban đầu tốt đến đâu. Những công ty bị mua lại không có liên quan gì tới ngành nghề hiện tại thường phải đương đầu với áp lực tài chính ngắn hạn để chứng tỏ giá trị của

6. Những kết luận này nhất quán với những gì tôi đã tìm thấy trong nghiên cứu ở Mỹ. Xem Porter (1987).

nó. Cũng rất khó cho những nhà quản lý của một doanh nghiệp đa dạng hóa có tầm nhìn xa trong một ngành mà họ không hề hiểu biết. Quá trình đổi mới sẽ bị làm suy yếu dần. Ví dụ, trong nhiều ngành ở Mỹ mà chúng tôi nghiên cứu, việc mua lại đối thủ cạnh tranh bởi những doanh nghiệp kinh doanh đa dạng đã làm giảm tốc độ đổi mới và đầu tư. Những ví dụ bao gồm những ngành như sản xuất xi lanh, thiết bị theo dõi bệnh nhân, thiết bị khai thác dầu và máy công cụ. Hiện tượng này rất phổ biến.

Anh và Mỹ là những nước có đa dạng hóa sang những ngành không liên quan phổ biến nhất và mua lại công ty dễ nhất hiện nay. Ở cả hai nước này, đa dạng hóa dường như góp phần vào những vấn đề về cạnh tranh. Ở lục địa châu Âu và Nhật Bản, đa số những công ty quốc tế mạnh nhất hoặc là không đa dạng hóa hoặc đa dạng hóa sang những ngành có liên quan mật thiết, thường là thông qua phát triển nội bộ. Tuy nhiên, cũng có những dấu hiệu cho thấy rằng đa dạng hóa sang các ngành không liên quan đang gia tăng ở cả hai khu vực này.

Ở Hàn Quốc, đa dạng hóa ngành sang các không liên quan thích hợp với lợi thế cạnh tranh dựa vào đầu tư. Khả năng huy động vốn và thu hút nhân tài quản lý sang lĩnh vực mới của các chaebol đem lại lợi ích vì Hàn Quốc là một quốc gia thiếu vốn và có nguồn nhân lực kỹ thuật và quản lý hạn chế (xem Chương 8). Tuy nhiên, trong tương lai, hình mẫu đa dạng hóa này đe dọa làm suy yếu sự phát triển xa hơn của đất nước. Những chaebol lớn đang mở rộng sang quá nhiều ngành không liên quan, vì sự tự tin sai lầm và triển vọng giành được lợi thế cạnh tranh trong những ngành nghề quá khác biệt như vậy rất mờ mịt. Tôi sẽ thảo luận những vấn đề này sâu hơn khi đề cập đến lịch trình mà từng quốc gia cụ thể phải đối mặt.

Những hàm ý của lý thuyết của tôi đối với chiến lược đa dạng hóa được thể hiện như sau [7]:

- Lựa chọn đa dạng hóa sang những ngành mới có "hình thoi" quốc gia thuận lợi hoặc có thể tạo ra "hình thoi" quốc gia thuận lợi. Đề xuất đa dạng hóa cần được xem xét kỹ lưỡng trên cơ sở những thuận lợi của quốc gia.
- Đa dạng hóa có khả năng thành công nhất khi nó diễn ra trong tổ hợp hay mở rộng tổ hợp trong đó doanh nghiệp đang cạnh tranh.

7. Xem thêm thảo luận về cách đa dạng hóa thành công trong Porter (1987).

- Phát triển những hoạt động kinh doanh mới trong nội bộ, được bổ sung nhờ hoạt động mua lại công ty qui mô nhỏ, nhiều khả năng tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh hơn là mua lại những công ty lớn lâu đời.
- Đa dạng hóa sang những ngành thiếu nền tảng khách hàng, nhà cung cấp, kênh phân phối chung hay quan hệ gần gũi về kỹ thuật không những dễ thất bại mà còn làm suy yếu triển vọng duy trì lợi thế trong những ngành cốt lõi.

KHAI THÁC LỢI THẾ CẠNH TRANH TỪ CÁC NƯỚC KHÁC

Trong cạnh tranh quốc tế hiện đại, doanh nghiệp không thể hoàn toàn chỉ dựa vào điều kiện của quốc gia mình để duy trì lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp cần lựa chọn bổ sung thêm những lợi thế hoặc bù đắp những bất lợi ở trong nước qua việc hoạt động ở nước ngoài. Đây chính là nội dung của chiến lược toàn cầu.

Về lý thuyết, dường như là một công ty đa quốc gia có thể gặt hái tất cả lợi thế từ tất cả các nước thông qua việc thành lập các chi nhánh nước ngoài. Trong thực tế, mọi chuyện lại hiếm khi xảy ra theo hướng đó. Để giành được những lợi ích từ trong một nước đòi hỏi phải là "người nhà" trong "hình thoi" quốc gia. Điều này rất khó đạt được trừ khi một quốc gia khác thực sự trở thành "quê nhà" của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải trở thành một phần của văn hóa quốc gia, cảm nhận được áp lực cạnh tranh địa phương, và thực sự hòa nhập vào mạng lưới các tổ hợp quốc gia [8]. Những công ty con của nước ngoài không chỉ gặp khó khăn để trở thành một "người nhà" thực sự, mà điều còn khó hơn là tác động được tới chiến lược toàn cầu của công ty mẹ khi ở xa với trụ sở và cơ sở nghiên cứu chính. [9]

8. Ohmae (1985) đã đi đúng hướng khi nói về việc trở thành một "người nhà" ở cả ba khu vực chính trên thế giới. Mặc dù doanh nghiệp có thể khai thác được lợi thế của nước ngoài thông qua mua lại các công ty, liên minh và lập công ty con tại chỗ, nhưng, mỗi doanh nghiệp chỉ có thể có một "quê nhà" thực sự trong một ngành công nghiệp cụ thể.

9. Một phần khó khăn mà một công ty đa quốc gia phải đối mặt khi muốn gặt hái được lợi ích của môi trường nước ngoài thông qua một công ty con là cái thường được gọi là thất bại giao dịch (xem Williamson [1975]), bao gồm những vấn đề như tính tin cậy của trao đổi thông tin. Tuy nhiên, rõ ràng là những trở ngại không chỉ có vậy.

Thực ra, những công ty con ở nước ngoài càng trở thành "người nhà" trong một đất nước thì lại càng khó ảnh hưởng đến chiến lược công ty mẹ. Công ty con này sẽ bị coi như một thứ gì đó "lạc loài" với quê nhà và mất tín nhiệm ở công ty mẹ. Ngược lại, nếu công ty con ở nước ngoài càng gắn bó với chiến lược toàn cầu của công ty mẹ, nó lại ít có khả năng trở thành "người nhà" tại nơi nó hoạt động. Những công ty này sẽ thiếu sự hỗ trợ đầy đủ về sản xuất và cơ sở nghiên cứu.

Một doanh nghiệp chỉ có thể có một quê nhà cho mỗi lĩnh vực hoạt động hoặc phân đoạn riêng biệt. Nếu doanh nghiệp cố gắng để có nhiều quê hương, nó sẽ chia nhỏ quyền lực chiến lược, phân đoạn phát triển công nghệ và hi sinh lợi ích của việc tập trung những kỹ năng then chốt. Quan trọng nhất, họ sẽ đánh mất tính năng động có được từ sự tích hợp thực sự trong một "hình thoi" quốc gia.

Mục tiêu của một công ty toàn cầu không phải là sao chép những lợi thế của quốc gia khác. Điều này đòi hỏi phải có sự thay đổi "quê nhà" của doanh nghiệp (xem ở phần dưới). Thay vào đó, mục tiêu là khai thác chọn lọc nguồn lợi thế từ các "hình thoi" quốc gia khác để bổ sung vào lợi thế của công ty.

Tuy nhiên, chiến lược toàn cầu không phải để thay thế cho quê nhà yếu kém. Duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài là rất khó trừ khi phần lớn nền tảng của đổi mới được thực hiện ở quê nhà. Đổi mới để làm bù đắp những yếu tố bất lợi ở quê hương sẽ mang lại lợi thế lâu dài hơn là thuê gia công ở nước ngoài. Phát triển nhà cung cấp và khách hàng nội địa tốt cho cải tiến và đổi mới hơn là hoàn toàn dựa vào nước ngoài. Mục tiêu phải luôn là nâng cấp năng lực nội địa để đảm bảo những hoạt động ở nước ngoài chỉ đóng vai trò bổ sung trong lợi thế cạnh tranh tổng thể [10]. Một chiến lược toàn cầu có thể giảm thiểu hoặc bù đắp những bất lợi chứ hiếm khi nó tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu nền tảng ở quê nhà yếu kém. Ví dụ, một vài công ty Thụy Điển và Thụy Sỹ đang mạo hiểm để duy trì vị thế là những nhà đổi mới tiên phong bằng cách từ bỏ đầu tư trong nước với khát vọng vươn lên toàn cầu.

10. Quan điểm này, dù có thể biểu hiện như tinh thần dân tộc chủ nghĩa, không dựa trên chủ nghĩa Sô-vanh mà chỉ dựa trên những thực tế của việc duy trì lợi thế cạnh tranh.

PHỤC VỤ NHỮNG KHÁCH HÀNG VÀ THỊ TRƯỜNG KHẮT KHE

Để duy trì lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp toàn cầu, doanh nghiệp phải bán hàng ở tất cả các thị trường chủ chốt, đặc biệt quan trọng là ở những quốc gia có khách hàng cao cấp và khắt khe. Hầu hết những khách hàng cao cấp và khó tính hiếm khi tập trung toàn bộ trong nước, ngay cả trong những hoàn cảnh tốt nhất. Xác định rõ những khách hàng tinh tế ở nước ngoài sẽ giúp doanh nghiệp hiểu những nhu cầu mới quan trọng nhất và tạo ra áp lực thúc đẩy sự tiến bộ nhanh chóng trong sản xuất và dịch vụ. Những nước có khách hàng tinh tế rất có thể trở thành quê hương của những đối thủ cạnh tranh quốc tế hàng đầu, khiến cho việc thâm nhập những thị trường này trở nên khó khăn hơn.

Benetton, nhà sản xuất hàng may mặc hàng đầu của Ý, đã tuân theo nguyên lý này từ rất sớm trong tiến trình phát triển trở thành một công ty quốc tế. Giám đốc điều hành Luciano Benetton đã miêu tả lại quá trình đó như sau:

"Thực tế là từ năm 1969, chúng tôi đã luôn nghĩ rằng việc mở rộng hoạt động ra ngoài Ý là cần thiết. Chúng tôi mở cửa hàng đầu tiên ở Paris năm 1969 và đó là thách thức lớn với chúng tôi. Thâm nhập vào thị trường Pháp là điều không hề đơn giản. Tôi có cảm giác mình như một cậu bé học sinh phải làm bài kiểm tra khó khi tôi quyết định thử mang thời trang Ý tới Paris. Chúng tôi bắt đầu bằng cách cố gắng thỏa mãn người tiêu dùng Paris, những khách hàng rất khắt khe", ông hồi tưởng lại, bổ sung thêm rằng ông nhận thấy một khi Benetton đã thành công ở Paris "chúng tôi có thể làm được điều đó ở bất cứ đâu" (11)

Doanh nghiệp in xuất bản Wifag của Thụy Sỹ cũng là một ví dụ hay. Họ đã đặt trọng tâm vào việc thâm nhập thị trường Đức, quê hương của không chỉ của những khách hàng khó tính mà còn của phần lớn những đối thủ cạnh tranh trên thế giới. Trong số những thành công đáng tự hào nhất của họ là việc bán được máy in ở Augsburg, quê hương của MAN, nhà sản xuất hàng đầu của Đức. Tinh thần này chính là một phần lý do khiến cho Wifag có thể duy trì vị trí của một đối thủ cạnh tranh quốc tế hàng đầu.

Doanh nghiệp phải bắt đầu với việc xác định những quốc

11. Thời báo Tài chính, ngày 4 tháng 7 năm 1988.

gia có những khách hàng cao cấp và đầu tư để thâm nhập. Ví dụ trong ngành viễn thông, Mỹ là thị trường tiên tiến nhất nhờ có sở hữu tư nhân trong các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, có sự cạnh tranh gay gắt giữa AT&T, MCI và Sprint, và có nhiều khách hàng dịch vụ viễn thông lớn với những nhu cầu thông tin phức tạp. NEC, công ty thiết bị viễn thông hàng đầu Nhật Bản, đã nhận thức được từ rất nhiều năm trước rằng họ cần cạnh tranh ở thị trường Mỹ. Nếu thành công ở đó, NEC lý luận, họ sẽ giành được lợi thế có thể cho phép họ thành công ở bất cứ đâu. NEC lao vào quá trình lâu dài và khó khăn để thâm nhập thị trường Mỹ. Kết quả đến giờ là sự thành công về mặt lợi nhuận ở Mỹ. Tuy nhiên, những lợi ích cho vị thế toàn cầu của NEC là không thể đo đếm được [12].

Tiếp cận được những khách hàng tinh tế và khó tính ở nước ngoài thường đòi hỏi một chuỗi các bước đi trong một khoảng thời gian khá dài và luôn đòi hỏi đầu tư. Đôi khi sự tiếp cận cũng dễ dàng như việc tiếp thị. Trong những trường hợp khác, cách duy nhất để có thể bước đầu thâm nhập thị trường là bán hàng dưới nhãn mác của công ty khác hoặc thầu phụ. Thường thì bước tiếp theo là cung cấp những mặt hàng tương đối đơn giản trong dòng sản phẩm, hoặc những sản phẩm hướng tới những phân đoạn chưa được phục vụ. Đầu tư sản xuất sản phẩm tại địa phương có thể là một bước đi tiếp theo. Ở những nơi có bảo hộ hoặc những rào cản thâm nhập lớn, thâm nhập thị trường có thể đòi hỏi phải liên minh với những doanh nghiệp địa phương.

Một khi doanh nghiệp tiếp cận được với những khách hàng khó tính, họ cần chủ động khai thác những lợi ích. Một trong những lợi ích đó là khả năng thử nghiệm sản phẩm hay dịch vụ mới ở những thị trường tiên tiến nhất. Chẳng hạn, Procter & Gamble thử rất nhiều loại tã giấy dùng một lần ở Nhật Bản chứ không chỉ ở Mỹ. Người tiêu dùng Nhật Bản là một trong những người tiêu dùng khó tính nhất trên thế giới về mặt hàng này và Procter & Gamble đã bắt đầu thực hiện theo cách này trong phát triển sản phẩm. Tương tự, Montblanc (Đức) tìm kiếm những góp ý của khách hàng Nhật Bản khi phát triển những mẫu bút mới. Họ xem những khách hàng Nhật Bản ngày nay là những người tinh tế nhất thế giới.

12. Ericsson (Thụy Điển) cũng đã sớm sử dụng cách tiếp cận tương tự mà sau đó đã được nhiều doanh nghiệp đi theo.

SẢN XUẤT TRÊN PHẠM VI TOÀN CẦU

Doanh nghiệp cần thai nghén hệ thống sản xuất của mình trên toàn cầu (xem Chương 2). Chẳng hạn, Hewlett-Packard đã có hoạt động lắp ráp đáng kể ở Singapore, trong khi những nhà sản xuất xe tải hàng đầu thế giới của Thụy Điển và Đức lắp ráp xe ở nhiều nước khác nhau. Những hoạt động cụ thể trong chuỗi giá trị cần được phân tán tới bất cứ nước nào có lợi thế. Không có lý do gì mà phải chấp nhận những bất lợi về yếu tố sản xuất cơ bản. Phân tán những hoạt động sản xuất chọn lọc ra nước ngoài cũng tạo điều kiện tiếp cận thị trường và thể hiện cam kết lớn hơn đối với khách hàng nước ngoài. Kiến thức về qui trình sản xuất cũng có thể lấy từ bất cứ nước nào có ý tưởng hay bằng cách điều phối giữa các cơ sở sản xuất trên phạm vi quốc tế.

Tuy nhiên, tiến hành hoạt động hay tìm kiếm công nghệ ở nước ngoài không có nghĩa là từ bỏ trách nhiệm với những hoạt động có liên quan. Nếu điều này xảy ra, doanh nghiệp sẽ làm suy yếu lợi thế cạnh tranh và có nguy cơ luôn đi sau các đối thủ nước ngoài một bước. Kiến thức và năng lực thiết kế, nâng cấp sản phẩm, cải tiến và vận hành toàn bộ quy trình sản xuất cần phải được duy trì ở trong nước. Những hoạt động ở nước ngoài cần mang tính chọn lọc. Cùng lúc đó, phải liên tục cố gắng nâng cấp năng lực bên trong doanh nghiệp và bên trong tổ hợp quốc gia.

TÌM NGUỒN CUNG ỨNG Ở NƯỚC NGOÀI

Doanh nghiệp phải sẵn lòng mua sản phẩm hay thiết bị từ những doanh nghiệp nước ngoài nếu họ làm tốt hơn, song hành với việc nâng cấp nhà cung ứng trong nước. Tiếp cận với những nhà cung cấp tốt nhất thế giới là cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh. Trung thành với nhà cung cấp nội địa, vì lợi ích riêng, nói cho cùng là tự thất bại. Chẳng hạn, việc không mua thép với giá rẻ hơn ở nước ngoài của các công ty ô tô của Mỹ đã không thực sự giúp ngành thép của Mỹ về lâu dài mà còn làm suy yếu vị thế cạnh tranh của chính các công ty ô tô.

Hình thức trung thành tốt nhất với các nhà cung cấp nội địa là buộc họ đối mặt với sự không chắc chắn để họ phải bắt kịp các đối thủ nước ngoài về chất lượng và năng suất nếu muốn duy trì kinh doanh. Những nhà cung cấp nội địa cần được cho một chút thời gian để điều chỉnh và được hỗ trợ tích cực về kỹ thuật và những trợ giúp khác để nâng cấp. Song không nên đảm bảo

đầu ra cho những nhà cung cấp nội địa. Trừ khi họ tích cực thực hiện các hoạt động để nâng cấp chất lượng, nâng cao năng suất và toàn cầu hóa chiến lược của họ, việc ủng hộ những nhà cung cấp nội địa cuối cùng chẳng đem lại lợi ích cho ai cả.

PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ Ở NƯỚC NGOÀI

Doanh nghiệp có tham vọng về lợi thế cần nhận thức và lý tưởng nhất là có thể tiếp cận với tất cả những công trình khoa học quan trọng đang được tiến hành trên toàn thế giới có liên quan đến ngành của nó. Cho dù quê nhà của doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi đến đâu, những nghiên cứu hữu ích có thể vẫn diễn ra ở nước ngoài. Ngày nay, doanh nghiệp tìm kiếm lợi thế cạnh tranh cần đặt câu hỏi với chiến lược của mình nếu họ không có ít nhất một cơ sở nghiên cứu hoặc tìm kiếm công nghệ ở nước ngoài. Những cơ sở nghiên cứu này cần đặt ở những nước có "hình thoi" quốc gia tốt nhất chứ không chỉ ở những nước có hệ thống phòng thí nghiệm hàng đầu.

Để thu được lợi ích từ việc khai thác những phát triển công nghệ ở nước ngoài, chất lượng của đội ngũ nhân sự đặt ở nước ngoài phải đủ tốt để hiểu được những hướng nghiên cứu ở đó. Những nỗ lực ở nước ngoài cũng cần đạt được đến một mức nào đó để được cộng đồng khoa học sở tại chấp nhận. Hoạt động này cũng cần phải có đi có lại, ở mức độ nào đó. Doanh nghiệp cần phải sẵn lòng đầu tư tiền của và nhân lực cho các trường đại học và cho những nỗ lực của ngành công nghiệp ở địa phương, cũng như cho phép họ tiếp cận một số ý tưởng của mình để có thể nhận được điều gì đó từ phía họ. Nếu doanh nghiệp quan niệm lợi thế cạnh tranh của mình là kết quả của những cải tiến liên tục chứ không phải từ sự bảo vệ những bí mật hiện có, doanh nghiệp sẽ thấy thoải mái hơn với những trao đổi như thế này.

Một ví dụ tốt về doanh nghiệp theo đuổi cách tiếp cận này là Novo Industri của Đan Mạch. Novo đã xác định Mỹ và Nhật Bản là những nước có những nghiên cứu công nghệ sinh học tầm thế giới, một công nghệ cốt yếu cho lĩnh vực kinh doanh insulin và enzym của Novo. Novo đã đầu tư đáng kể vào những cơ sở nghiên cứu ở cả hai nước. Những ví dụ như vậy có rất nhiều ở những ngành công nghiệp chúng tôi đã nghiên cứu. Các doanh nghiệp dược phẩm của Thụy Sỹ từ lâu đã có những trung tâm nghiên cứu ở Anh và Mỹ. Các công ty Thụy Điển cũng như

của Thụy Sỹ và Đức lại phát triển phần mềm ở Mỹ. Các công ty Nhật Bản từ lâu đã trở thành những nhà đầu tư tích cực vào các trung tâm nghiên cứu công nghệ ở nước ngoài, không chỉ sử dụng chúng với nhiệm vụ theo dõi công nghệ mà còn khai thác những nguồn tài năng khoa học tốt nhất trên thế giới ở những lĩnh vực chuyên môn

Tuy nhiên, doanh nghiệp chỉ có thể khai thác có chọn lọc những phát triển công nghệ ở nước ngoài. Nếu thiếu năng lực kỹ thuật nội địa, nền tảng cung cấp nội địa, và nền tảng kiến thức công nghệ cốt lõi ở trong nước, nó sẽ rất khó tiếp cận những phát triển ở nước ngoài đủ để đảm bảo lợi thế cạnh tranh. Trường hợp này có thể đòi hỏi việc chuyển trụ sở chính của doanh nghiệp để cạnh tranh trong ngành.

Một chiến lược tìm cách nhanh chóng tự chủ về công nghệ là đặc trưng của nhiều doanh nghiệp hàng đầu toàn cầu. Chẳng hạn như trong ngành công nghiệp ô tô của Nhật Bản, Toyota ngay từ đầu đã tìm cách tự chủ về công nghệ ô tô trong khi những doanh nghiệp Nhật Bản khác liên doanh với hoặc sử dụng giấy phép công nghệ của các doanh nghiệp nước ngoài. Toyota đã tiến bộ nhanh chóng hơn các công ty khác trong cả sản xuất và dây chuyền công nghệ. Họ đã sáng tạo ra, trong nhiều sáng chế khác, hệ thống kanban (hệ thống cung cấp linh kiện đúng thời điểm). Điều này cho thấy Toyota đã nổi bật lên thành doanh nghiệp hàng đầu trong một nhóm các đối thủ cạnh tranh mạnh của Nhật Bản.

ĐỐI ĐẦU VỚI NHỮNG ĐỐI THỦ CẠNH TRANH NƯỚC NGOÀI MẠNH NHẤT

Doanh nghiệp cần đối đầu với những đối thủ mạnh nhất trên thương trường để duy trì và nâng cấp lợi thế của mình. Những đối thủ có năng lực cung cấp một thước đo chuẩn để đánh giá những lợi thế cạnh tranh. Họ cũng là những tác nhân kích thích tốt nhất cho đổi mới và thay đổi. Cuối cùng, doanh nghiệp phải tìm cách giành được lợi thế trước những đối thủ tốt nhất để đảm bảo vị thế của mình trên thị trường. Một lý do khác để đối đầu với những đối thủ tốt nhất trên tất cả những thị trường quan trọng là nhằm không cho họ kiếm lợi nhuận ở những thị trường dễ ăn để hỗ trợ cho lợi nhuận thấp ở những thị trường cạnh tranh gay gắt[13].

13. Điểm này thường bị xem nhẹ bởi các công ty Mỹ, những công ty coi "cạnh tranh quốc

Lý tưởng nhất là khi những đối thủ cạnh tranh có tiềm lực nhất lại ở trong nước. Cạnh tranh với họ sẽ đem lại nhiều lợi ích tự củng cố cho toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia. Tuy vậy, doanh nghiệp cũng vẫn cần phải đối đầu những đối thủ mạnh nhất ở nước ngoài.

Chẳng hạn, các công ty của Hàn Quốc coi những đối thủ cạnh tranh Nhật Bản như những đối thủ chính kể cả về những lý do chiến lược cũng như những lý do lịch sử. Kết quả là rất ít khả năng các doanh nghiệp Hàn Quốc sẽ rơi vào cái bẫy kinh điển ở những nước có chi phí lao động thấp, chỉ dựa vào chi phí lao động thấp là lợi thế duy nhất. Họ bắt đầu thách thức những đối thủ Nhật Bản về độ tinh xảo của sản phẩm, dây chuyền công nghệ và sự hiện diện ở các thị trường nước ngoài. Đây cũng chính là một ví dụ khác chỉ ra rằng duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo áp lực chứ không phải né tránh nó.

Một ví dụ cụ thể hơn về những cố gắng trong việc đối mặt với những đối thủ nước ngoài mạnh nhất là việc nhà sản xuất gạch gốm hàng đầu của Tây Ban Nha, Porcelonosa thành lập một chi nhánh thương mại ở Sassuolo, Ý. Tây Ban Nha chính là quốc gia đứng thứ hai thế giới về sản xuất gạch gốm, sau Ý. Chi nhánh của Porcelonosa, nằm giữa "hình thoi" quốc gia năng động nhất thế giới trong ngành, đã đem lại cho công ty mẹ kênh thông tin quan trọng.

ĐẶT TRỤ SỞ

Những nguyên lý tôi đã trình bày có những gợi ý về cách lựa chọn nơi đặt trụ sở khu vực để quản lý những hoạt động của doanh nghiệp ở một nhóm nước. Trụ sở khu vực (regional headquarter) tốt nhất là được đặt không phải ở nơi quản lý thuận tiện mà phải là ở nơi có "hình thoi" quốc gia thuận lợi nhất. Điều quan trọng trong việc lựa chọn địa điểm là phải cho doanh nghiệp đối diện với những nhu cầu và áp lực còn thiếu ở trong nước. Mục đích của việc này là để học cũng như nâng cao khả năng truyền thông tin một cách đáng tin cậy về nước. Ví dụ, DuPont đã chuyển trụ sở châu Âu của ngành hóa chất nông nghiệp từ Geneva sang Paris để tận dụng lợi thế của một tổ hợp quốc gia

tế" là cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài đang cố gắng thâm nhập thị trường Mỹ chứ không phải cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài ở thị trường nước ngoài.

phát triển hơn. Pháp chính là thị trường lớn thứ hai thế giới trong lĩnh vực bảo quản nông sản sau Mỹ và là một thị trường rất khó tính.

MUA CÁC CÔNG TY NƯỚC NGOÀI MỘT CÁCH CÓ CHỌN LỌC

Mua các công ty nước ngoài có thể phục vụ hai mục đích. Mục đích thứ nhất là để thâm nhập thị trường ở nước ngoài hoặc tiếp cận những nguồn nhân lực, công nghệ nào đó. Ở đây, thách thức của việc tích hợp công ty bị mua vào chiến lược toàn cầu là rất lớn nhưng chẳng gây ra nhiều vấn đề khó khăn khác thường. Mục đích còn lại khi mua công ty nước ngoài là nhằm tiếp cận "hình thoi" quốc gia thuận lợi của nước đó. Đôi khi, cách duy nhất khả thi để khai thác được những lợi thế của một quốc gia khác là mua lại công ty bản địa, bởi vì một công ty nước ngoài rất khó có thể thâm nhập được vào những lợi thế rộng lớn và mang tính hệ thống đó. Thách thức của hình thức mua lại này là duy trì được khả năng khai thác lợi ích từ môi trường quốc gia của công ty được mua, đồng thời tích hợp nó vào chiến lược toàn cầu của doanh nghiệp.

Thường thì luôn có sự đánh đổi. Thành công trong việc mua lại những công ty nước ngoài kiểu này thường đồng nghĩa với việc đi theo một trong hai hướng sau. Hướng thứ nhất là biến công ty được mua trở thành tổng hành dinh toàn cầu mới của doanh nghiệp cho toàn ngành hoặc cho một phân đoạn nhất định và đặt các đơn vị khác dưới quyền của nó. Cách tiếp cận khác là xác định những hoạt động cụ thể mà công ty được mua có thể đóng góp tốt nhất cho vị thế tổng thể trên toàn cầu của doanh nghiệp và tập trung toàn bộ nỗ lực của công ty này vào đó. Chẳng hạn, công ty nước ngoài mới mua có thể được giao trách nhiệm sản xuất một sản phẩm trong một dòng sản phẩm hoặc đảm nhiệm một công đoạn trong quy trình sản xuất mà "hình thoi" quốc gia ở đó có lợi thế vượt trội.

Trường hợp trung dung là duy trì đơn vị được mua như một công ty độc lập trong khi cố gắng tích hợp nó vào chiến lược toàn cầu. Cách này có nguy cơ thất bại ở cả hai mục tiêu. Tích hợp mạnh mẽ công ty đã mua vào chiến lược toàn cầu có thể làm mất đi vị trí của nó trong tổ hợp quốc gia do lấy mất của nó hoạt động xây dựng chiến lược và tước bớt năng lực nghiên cứu và phát triển. Cách giải quyết này sẽ làm giảm khả năng phản ứng nhạy bén đối với các điều kiện ở địa phương, điều cần thiết

để khai thác được lợi thế quốc gia. Giao cho công ty này một vai trò có chọn lọc nào đó và cho họ quyền tự quản rộng rãi là cách làm tốt hơn. Tuy nhiên, khả năng duy trì vị thế trong tổ hợp quốc gia và phản ứng nhanh chóng với những điều kiện ở trong nước của công ty được mua không được bảo đảm.

VAI TRÒ CỦA CÁC LIÊN MINH

Liên minh là cơ chế cuối cùng mà doanh nghiệp có thể khai thác lợi thế cạnh tranh quốc gia của các quốc gia khác. Liên minh là những thỏa thuận lâu dài giữa các doanh nghiệp đến từ nhiều quốc gia khác nhau vượt ra ngoài khuôn khổ của trao đổi thị trường thông thường nhưng chưa đến mức sáp nhập. Liên minh có nhiều dạng, bao gồm liên doanh, cấp phép, cấp phép lẫn nhau, thỏa thuận bán hàng và thỏa thuận cung cấp. Hình thức này trở nên phổ biến trong cạnh tranh quốc tế bởi nó có thể đẩy nhanh tiến trình chiến lược toàn cầu hóa, gặt hái được lợi thế nhờ quy mô, tiếp cận được với thị trường và công nghệ và đạt được nhiều lợi ích khác mà không phải từ bỏ sự độc lập của doanh nghiệp hay cần phải thực hiện các sáp nhập tốn kém[14].

Liên minh là một giải pháp hấp dẫn cho những doanh nghiệp đang ở thế tiến thoái lưỡng nan: muốn tìm kiếm lợi thế quốc gia ở những quốc gia khác mà không phải từ bỏ lợi thế riêng của mình. Không may là liên minh thường không phải là một giải pháp tốt. Liên minh có thể đem lại những lợi ích nào đó song cũng luôn đòi hỏi những chi phí lớn về mặt điều phối, hòa hợp mục tiêu với một đơn vị độc lập, tạo ra đối thủ cạnh tranh và từ bỏ lợi nhuận. Những thiệt hại này làm cho nhiều liên minh chỉ mang tính tạm thời và cuối cùng thất bại. Nó thường là một giải pháp quá độ hơn là những thỏa thuận bền vững.

Liên minh không làm chuyển dịch những lợi thế cạnh tranh thực sự trừ khi địa điểm tốt nhất cho cạnh tranh trong ngành thay đổi. Ở đây, những doanh nghiệp từ những nước mới tham gia thường sử dụng liên minh để tăng tốc quá trình giành vị thế quốc tế. Chẳng hạn, các doanh nghiệp Nhật Bản đã sử dụng liên minh để thâm nhập nhanh hơn vào một loạt các ngành công nghiệp mà cuối cùng họ đã chiến thắng.

14. Thảo luận đầy đủ hơn về căn nguyên chiến lược của việc thành lập liên minh và những minh chứng về những nơi liên minh phổ biến, xem Porter (1968). Các liên minh đặc biệt phổ biến ở những ngành công nghiệp đang trải qua những thay đổi cấu trúc, đặc biệt khi nhiều doanh nghiệp cảm thấy bị đe dọa.

Không một doanh nghiệp nào có thể dựa vào một doanh nghiệp độc lập khác về những kỹ năng và tài sản quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh của nó. Nếu làm như vậy, doanh nghiệp có nguy cơ đánh mất lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Liên minh thường chỉ đảm bảo sự tồn tại chứ không tạo ra doanh nghiệp hàng đầu. Rủi ro nghiêm trọng nhất của liên minh là nó ngăn cản những nỗ lực nâng cấp bản thân của doanh nghiệp. Điều này có thể xảy ra vì các nhà quản lý hài lòng với việc dựa vào đối tác. Nó cũng có thể xảy ra vì liên minh làm mất đi một đối thủ cạnh tranh đáng gờm.

Những liên minh tốt không nhiều và liên quan đến những hoạt động cụ thể trong chuỗi giá trị hay những dòng sản phẩm hoặc thị trường nhất định. Chúng tìm kiếm những công nghệ cụ thể hoặc tiếp cận một thị trường cụ thể. Những đối tác tham gia thường coi đây là giải pháp tạm thời. Nếu một liên minh lớn hơn để có được những lợi thế cho cạnh tranh thành công là cần thiết, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với một vấn đề cơ bản hơn. Nó phải xem lại sự lựa chọn phân đoạn thị trường hay chiến lược trong ngành của mình. Nó cũng phải xem lại liệu nền tảng quê nhà của nó có đủ khả năng để cạnh tranh toàn cầu hay không. Sau cùng, có thể phải mua lại đối tác trong liên minh nhằm đạt được vị thế quốc tế bền vững.

XÁC ĐỊNH NƠI ĐẶT TRỤ SỞ CHÍNH

Một số quốc gia có điều kiện thuận lợi hơn hẳn những nước khác cho cạnh tranh trong một số ngành, phân ngành hay với những chiến lược cụ thể. Lập luận rằng đặt trụ sở chính ở đâu không quan trọng dựa trên tiền đề là một doanh nghiệp toàn cầu có thể hưởng lợi từ nhiều cơ sở ở các nước khác nhau chẳng mấy khi đúng, như tôi đã trình bày. Vai trò của quốc gia trong thành công quốc tế tinh tế hơn nhiều vai trò của chi phí yếu tố sản xuất. Rất khó thâm nhập để khai thác hay sao chép "hình thoi" quốc gia từ xa (chưa nói đến việc điều này thậm chí còn khó ngay cả khi khai thác ngay ở trong quốc gia đó) trừ khi quốc gia đó thực sự là nơi hoạch định chiến lược, sáng tạo sản phẩm và quy trình sản xuất và doanh nghiệp tìm cách để trở thành một bộ phận của tổ hợp quốc gia [15]. Nếu doanh nghiệp cố gắng để

15. "Quê nhà" hay nơi đặt tổng hành dinh của doanh nghiệp không nhất thiết là quốc

có nhiều "quê nhà" thì có nguy cơ là doanh nghiệp sẽ thất bại trong việc khai thác lợi ích từ bất cứ "quê nhà" nào.

Trớ trêu thay, cạnh tranh càng trở nên toàn cầu hóa thì quê nhà của doanh nghiệp lại càng trở nên quan trọng. Chẳng hạn như ở châu Âu, các quốc gia đã duy trì vị thế trong nhiều ngành không phải vì chúng có những "hình thoi" thuận lợi mà nhờ sự bảo hộ và các rào cản thương mại. Khi những rào cản đó bị dỡ bỏ trong những năm tới, vai trò của quốc gia đặt trụ sở chính lại càng trở nên quan trọng.

Nếu muốn thành công trong cạnh tranh toàn cầu, doanh nghiệp có thể phải chuyển nơi đặt trụ sở chính của nó để cạnh tranh trong những ngành hoặc phân đoạn nhất định. Nếu hoàn cảnh trong nước không hỗ trợ những đổi mới cần thiết cho lợi thế cạnh tranh và không thể cải tạo được, doanh nghiệp nên chuyển trụ sở chính của nó đến một quốc gia hỗ trợ tốt hơn và có những công cụ cần thiết cho thành công quốc tế. Điều này hàm ý rằng đội ngũ quản lý cần phải thay đổi vị trí và phải được thay thế. Điều này cũng có nghĩa là bộ phận R&D và marketing chính cũng cần di chuyển. Cần chú ý rằng doanh nghiệp có thể có nhiều cơ sở chính cho nhiều ngành kinh doanh khác nhau [16].

Những cân nhắc tương tự hàm ý rằng doanh nghiệp có thể chọn nhiều quốc gia khác nhau để đặt cơ sở chính, phục vụ cho cạnh tranh toàn cầu trong những phân đoạn khác nhau. Điều này ý nói rằng những quốc gia này đảm nhiệm toàn bộ việc hoạch định chiến lược trên toàn thế giới và kiểm soát nguồn lực kỹ thuật, sản xuất và tiếp thị quốc tế cốt lõi của doanh nghiệp.

Một số doanh nghiệp quốc tế đã thiết lập tổng hành dinh của các đơn vị kinh doanh toàn cầu ở nước ngoài. Ví dụ, Philipss C. H. F. Muller (Đức) chịu trách nhiệm toàn cầu về ống X-quang, máy X-quang và hệ thống máy tính cho ngành dược hạt nhân. Philips cũng đã chuyển tổng hành dinh sản xuất thiết bị gia đình từ Hà Lan sang Ý, một quốc gia có lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành thiết bị gia đình. Những ví dụ khác cho thấy đặt tổng hành dinh của một nhánh kinh doanh ở nước

---

gia của các chủ sở hữu doanh nghiệp hay nơi phần lớn các cổ đông sinh sống, như tôi đã trình bày ở Chương 1.

16. Trường hợp những công ty mà việc đâu là quê nhà của nó có vẻ không rõ ràng, như Royal Dutch Shell, thường được quyết định bằng cách phân biệt giữa doanh nghiệp với tư cách là một tổng thể với những đơn vị kinh doanh đơn lẻ. Chẳng hạn như với công ty Shell, quê nhà của những ngành kinh doanh ở phía trên của chuỗi giá trị nằm ở Hà Lan trong khi với những ngành phía dưới chuỗi giá trị thì quê nhà lại ở Anh.

ngoài không phải là hiện tượng mới. Chẳng hạn, Sandvik (Thụy Điển) đặt tổng hành dinh bộ phận sản xuất hệ thống băng tải ở Stuttgart, Đức, từ những năm 1950. Đức chính là quốc gia có những khách hàng khó tính nhất và có những ngành máy công cụ có liên quan.

Những ví dụ như trên là không nhiều, song chúng tôi đã nhận thấy sự gia tăng đáng kể về tần suất xuất hiện của hiện tượng này. Siemens đang đầu tư mạnh mẽ để biến Mỹ trở thành trung tâm của một số bộ phận sản xuất thiết bị y tế của họ, tận dụng vai trò là thị trường cao cấp nhất thế giới của Mỹ (xem phần thảo luận về thiết bị theo dõi bệnh nhân ở Chương 5). Xerox đã giao trách nhiệm sản xuất máy photocopy cỡ nhỏ trên toàn thế giới cho liên doanh Fuji-Xerox của họ ở Nhật Bản. Nhật Bản vừa là thị trường tiên tiến nhất thế giới cho máy copy cỡ nhỏ vừa là điểm tập trung của tổ hợp các đối thủ cạnh tranh, các ngành công nghiệp cung cấp và các ngành liên quan như ngành sản xuất máy fax. Xerox hiểu rằng họ không thể cạnh tranh toàn cầu trong phân đoạn máy copy cỡ nhỏ từ trụ sở ở Mỹ.

Khi cạnh tranh trở nên toàn cầu hoá, mỗi doanh nghiệp xem xét thật cẩn thận sự lựa chọn tổng hành dinh cho mỗi nhánh kinh doanh khác nhau. Sẽ có nhiều công ty cần chuẩn bị cho sự thay đổi trụ sở chính. Chuyển trụ sở chính đòi hỏi quốc gia mới phải thực sự trở thành trung tâm cho chiến lược toàn cầu trong một ngành công nghiệp. Những nhân viên ở lại ở quốc gia cũ cần nhận được những khuyến khích mới để họ chấp nhận vai trò hỗ trợ. Đội ngũ lãnh đạo từ quốc gia cũ phải tránh xu hướng can thiệp vào quản lý chiến lược.

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Những gì tôi trình bày trong chương này là một khái niệm về lãnh đạo doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo tin vào sự thay đổi. Họ thấu hiểu cách làm thế nào để thay đổi cạnh tranh và không chấp nhận những cản trở để thực hiện điều đó. Các nhà lãnh đạo thúc đẩy tổ chức của mình đối mặt với những thách thức cạnh tranh, phục vụ những nhu cầu khắt khe, và trên hết, để tiếp tục tiến lên. Họ tìm ra cách để vượt qua những cản trở hạn chế thông tin và ngăn cản đổi mới. Họ kiểm soát và thậm chí

tạo ra những áp lực bên ngoài để thúc đẩy thay đổi.

Các nhà lãnh đạo luôn có cái nhìn bao quát về cuộc cạnh tranh, trong đó môi trường quốc gia đóng vai trò không thể thiếu cho thành công. Họ làm việc chăm chỉ để nâng cấp môi trường đó và khuyến khích những chính sách hợp lý của chính phủ (cho dù đôi khi rất đau đớn). Kết quả là những nhà lãnh đạo thường được coi là những chính khách cho dù chỉ ít người trong số họ miêu tả mình như thế. Nhà lãnh đạo cũng suy nghĩ ở tầm quốc tế, không chỉ trong việc đánh giá những lợi thế cạnh tranh thực sự của họ mà còn trong việc hoạch định chiến lược để phát triển và mở rộng chúng.

Khái niệm về lãnh đạo này đã biến mất ở nhiều công ty. Rất nhiều công ty và các nhà lãnh đạo đã không hiểu đúng nền tảng thực sự của lợi thế cạnh tranh. Họ trở nên bị ám ảnh với việc làm nâng cao thành tích tài chính, cố giành được trợ giúp của chính phủ và tìm kiếm sự ổn định thông qua việc hình thành liên minh và sáp nhập với các đối thủ cạnh tranh. Những bước đi như thế không có lợi cho doanh nghiệp cũng như cho các quốc gia. Thực tế cạnh tranh ngày nay đòi hỏi nhiều hơn thế.

12

CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ

Chính phủ đóng một vai trò nổi bật trong cạnh tranh quốc tế, nhưng là một vai trò khác hoàn toàn so với những gì mà người ta thường nghĩ. Mục đích của tôi ở đây là khảo sát những hàm ý trong lý thuyết của tôi đối với chính sách của chính phủ. Ở một thái cực, một số người coi chính phủ cùng lắm chỉ là một người tham gia bị động vào quá trình cạnh tranh quốc tế. Bởi vì các nhân tố quyết định lợi thế quốc gia có nguồn gốc từ những khách hàng, lịch sử và các hoàn cảnh đặc thù khác của quốc gia đó, có thể nói rằng chính phủ chẳng có vai trò gì. Vai trò phù hợp của chính phủ, do đó, là ngồi yên và để cho các lực lượng thị trường vận động. Lý thuyết của tôi và những bằng chứng từ nghiên cứu của chúng tôi không ủng hộ quan điểm này. Chính sách của chính phủ có ảnh hưởng đến lợi thế quốc gia, cả tích cực và tiêu cực, như đã rõ ràng trong phần lớn những thảo luận ở các chương trước.

Trong khi vai trò của chính phủ trong việc tạo ra và duy trì lợi thế quốc gia là rất lớn, tuy vậy, vai trò đó chỉ có ý nghĩa phần nào. Nếu không có sự hiện diện của những hoàn cảnh quốc gia hỗ trợ cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp cụ thể, những ý định chính sách tốt nhất cũng sẽ thất bại. Các chính phủ không kiểm soát lợi thế cạnh tranh quốc gia, họ chỉ

có thể tác động đến nó. Vai trò của chính phủ là tinh tế và sâu sắc hơn nhiều.

Vai trò trung tâm trong chính sách của chính phủ đối với nền kinh tế là triển khai các nguồn lực quốc gia (lao động và vốn) với năng suất cao và tăng lên [1]. Như tôi đã thảo luận trước đó, năng suất là nguyên nhân gốc rễ của mức sống tại một quốc gia. Để đạt được tăng trưởng năng suất, một nền kinh tế phải liên tục nâng cấp. Điều này đòi hỏi sự cải tiến và đổi mới không ngừng những ngành công nghiệp đã có và khả năng cạnh tranh thành công của những ngành công nghiệp mới. Sự hình thành các doanh nghiệp mới là cần thiết để tạo ra việc làm cho những người mới gia nhập lực lượng lao động, để thay thế những công việc cũ đã bị giải phóng do tăng năng suất trong những ngành công nghiệp thành công khác đồng thời để thay thế những công việc mất đi trong những ngành có năng suất thấp và trở nên kém cạnh tranh.

Vai trò phù hợp trong chính sách của chính phủ đối với nền công nghiệp là thúc đẩy sự năng động và nâng cấp đó. Mục tiêu của chính phủ là phải tạo ra một môi trường trong đó các doanh nghiệp có thể nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp hiện có bằng cách đưa ra những công nghệ, phương pháp tinh vi hơn; và thâm nhập vào những phân đoạn cao cấp hơn. Chính sách chính phủ cũng phải hỗ trợ năng lực của các doanh nghiệp khi gia nhập những ngành công nghiệp mới có thể đạt được năng suất cao hơn.

Một biểu hiện của nền kinh tế đang nâng cấp là sự chuyển dịch các công việc kém năng suất sang các nước khác thông qua đầu tư nước ngoài và mua hàng từ nước ngoài. Đây là một quá trình hữu ích, nếu đúng là những công việc có năng suất thấp được chuyển ra nước ngoài. Nếu các công việc năng suất cao bị mất vào tay các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, như trường hợp của nhiều ngành công nghiệp Mỹ, Đức và Anh trong thập kỷ qua, sự thịnh vượng kinh tế dài hạn có thể bị đe dọa.

Xác định những mục tiêu kinh tế quốc gia theo những tiêu chí không phải là tăng trưởng năng suất dài hạn là một sai lầm cơ bản dẫn đến chính sách không phù hợp. Không quốc gia nào

1. Như tôi đã mô tả trong Chương 1, năng suất được tính bằng doanh thu do công nhân tạo ra trên một đơn vị thời gian (thứ quyết định mức lương) và lợi nhuận tạo ra bởi một đồng vốn. Đây là hai nguồn của thu nhập quốc dân.

có thể đạt được xuất khẩu ròng trong mọi ngành công nghiệp, như tôi đã nói trong Chương 1. Những nỗ lực níu giữ tất cả các ngành công nghiệp sẽ làm giảm mức sống quốc gia. Cân bằng cán cân thương mại không phải là một mục tiêu hợp lý. Cố gắng nâng sức cạnh tranh bằng cách phá giá đồng nội tệ cũng vậy. Tuy vậy, nếu các chính sách luôn được đo lường bằng hiệu quả của chúng lên sự năng động và tăng trưởng năng suất bền vững, khả năng bị lẫn lộn về mục tiêu sẽ giảm hơn nhiều.

Nếu điều kiện tiên quyết đầu tiên cho chính sách công nghiệp lành mạnh là mục tiêu hợp lý thì điều kiện thứ hai là một mô hình phù hợp về những nền tảng của thành công trong cạnh tranh. Nhiều nhà hoạch định chính sách tiếp cận nhiệm vụ này với một mô hình không đúng. Nếu lợi thế cạnh tranh được coi là do các nhân tố vĩ mô hay chi phí yếu tố sản xuất điều khiển, các nhà hoạch định chính sách có thể sử dụng những công cụ sai lầm khi cố gắng làm lợi cho ngành công nghiệp. Như tôi đã minh họa, những nhân tố quyết định lợi thế quốc gia nằm ở năng lực đổi mới và nâng cấp của các doanh nghiệp trong nước; chứ không phải là ở mức lương, lãi suất hay tỷ giá. Như chúng ta sẽ thấy, nhiều hành động của chính phủ để "giúp" ngành công nghiệp với tầm nhìn hạn hẹp và tĩnh về lợi thế cạnh tranh thực tế có thể làm hại về dài hạn. Các hành động dường như hợp lý khi xem xét một khu vực chính sách riêng lẻ như nghiên cứu và triển khai, thuế, hay qui định có thể trở nên có vấn đề khi chúng ta nhìn vào một khuôn khổ thống nhất và hoàn chỉnh.

Lý thuyết của tôi đề xuất một vai trò khác cho chính phủ, thậm chí trong đó một vài bộ phận của chính phủ không dính dáng tới chính sách kinh tế. Một chương trình nhất quán là cần thiết trong nhiều lĩnh vực, bởi vì những chính sách dường như rời rạc thường là phụ thuộc lẫn nhau. Ảnh hưởng của những lựa chọn trong một khu vực chính sách thường phụ thuộc vào những chính sách trong khu vực khác (theo quan điểm đặc trưng hệ thống của "hình thoi", điều này có thể hình dung ra). Những ảnh hưởng mạnh mẽ nhất của chính phủ ở các nước tiên tiến thường chậm và gián tiếp.

Mỗi khu vực chính sách có thể ảnh hưởng đến lợi thế quốc gia là một chủ đề. Tôi không hi vọng có thể cung cấp một phân tích đầy đủ ở đây hay có thể đưa ra mọi cân nhắc liên quan đến những lựa chọn chính sách riêng biệt. Thay vào đó, mục tiêu ở đây khiêm tốn hơn, là phác họa cách áp dụng lý thuyết của tôi

để soi rọi những lựa chọn chính sách cũng như cách tiếp cận tổng thể của một quốc gia với chính sách kinh tế.

Các chính phủ ở hầu như mọi quốc gia ngày nay đang thực hiện những bước đi nhằm cải tiến sức cạnh tranh. Một số chính sách nổi bật và phổ biến nhất là: phá giá, phi điều tiết, tư nhân hóa, nới lỏng tiêu chuẩn sản phẩm và tiêu chuẩn môi trường, thúc đẩy hợp tác liên công ty, khuyến khích sáp nhập, cải cách thuế, phát triển vùng, đàm phán hạn chế hay thỏa thuận marketing có trật tự, những nỗ lực cải thiện hệ thống giáo dục nói chung, mở rộng đầu tư chính phủ vào nghiên cứu, các chương trình của chính phủ tài trợ cho những doanh nghiệp mới và vai trò chủ động trong quốc phòng và các hình thức mua hàng của chính phủ. Lý thuyết của tôi sẽ cung cấp một thước đo để đo lường những sáng kiến này.

NHỮNG TIỀN ĐỀ TRONG CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ ĐỐI VỚI NGÀNH CÔNG NGHIỆP

Các chính phủ ở cấp địa phương, bang và quốc gia có thể tác động vào lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp nếu chính sách của nó ảnh hưởng đến một hay nhiều hơn trong số bốn nhân tố quyết định. Ở cấp cao nhất, có một số tiền đề để dẫn dắt chính sách của chính phủ xem liệu chính sách đó có nâng cao lợi thế cạnh tranh hay lại làm chệch hướng. Những tiền đề này sẽ lặp đi lặp lại trong suốt thảo luận của tôi về các khu vực chính sách cụ thể và cung cấp một tập hợp những thước đo để đánh giá những sáng kiến của chính phủ đối với nền kinh tế.

1. Các doanh nghiệp cạnh tranh trong các ngành chứ không phải các quốc gia. Các doanh nghiệp một nước phải tự tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ từ các nước khác. Các chính phủ đã không thể thành công trong việc quản lý các doanh nghiệp và trong việc đối phó với những thay đổi thị trường đặc trưng trong cạnh tranh quốc tế. Ngay cả khi có những công chức giỏi nhất, các chính phủ cũng đưa ra những quyết định không chuẩn xác về việc phát triển nganh công nghiệp nào, đầu tư vào công nghệ gì, lợi thế cạnh tranh nào là phù hợp và có thể đạt được. Ví dụ về những xu hướng mà chính phủ lấn át những quyết định của doanh nghiệp có thể thấy ở Nhật, Hàn Quốc, Singapore, Anh và Pháp và nhiều nước khác.

Chính phủ đơn giản là không thể hòa hợp với các lực lượng thị trường được như những doanh nghiệp trong ngành hay có thể tách các quyết định ra khỏi những áp lực chính trị bóp méo nó. Chính phủ không thể tạo ra những ngành công nghiệp cạnh tranh, các doanh nghiệp phải làm điều đó. Vai trò của chính phủ trong cạnh tranh chỉ là phần nào, bởi vì nhiều đặc trưng khác của quốc gia quyết định điều đó. Tuy vậy, chính phủ có thể định hình hoặc tác động đến bối cảnh, cấu trúc thể chế quanh các doanh nghiệp cũng như những đầu vào mà các doanh nghiệp dựa vào. Các chính sách thành công của chính phủ là các chính sách tạo ra một môi trường trong đó các doanh nghiệp có thể giành lợi thế cạnh tranh chứ không phải là các chính sách can thiệp trực tiếp vào quá trình, trừ những quốc gia đang ở trong những giai đoạn đầu của phát triển. Những vai trò to lớn nhất của chính phủ mang tính gián tiếp hơn là trực tiếp.

Vai trò phù hợp của chính phủ là giải pháp và thậm chí khuếch đại những lực lượng trong "hình thoi". Điều này tạo ra cơ hội và áp lực để liên tục đổi mới. Chính phủ Nhật, trong mặt tốt nhất của nó, đã hiểu ra điều này. Bằng cách kích thích cầu sớm, đặt các ngành đối mặt với những công nghệ mũi nhọn thông qua các dự án hợp tác mang tính biểu tượng, đặt ra các giải thưởng để tưởng thưởng cho chất lượng, khuyến khích cạnh tranh và các chính sách khác, nhịp độ cải tiến và đổi mới đã được tăng tốc. Mặc dù vậy, mặt xấu nhất là các quan chức Nhật cố gắng quản lý cấu trúc công nghiệp (bằng cách hạn chế gia nhập hoặc khuyến khích sáp nhập), bảo vệ thị trường trong nước quá lâu và ngả theo áp lực chính trị để bảo vệ những nhà bán lẻ, nhà phân phối, nông dân và các doanh nghiệp công nghiệp kém hiệu quả trong nhiều ngành công nghiệp khỏi cạnh tranh. Các ngành lờ đi sự "giúp đỡ" của chính phủ thì thành công trong khi những ngành dựa vào nó thì đang kéo tụt năng suất quốc gia.

Chính phủ nên tham gia bằng cách quyết định nên tạo ra những yếu tố sản xuất nào và khuyến khích các doanh nghiệp đóng vai trò nổi bật trong sản sinh yếu tố sản xuất. Những yếu tố sản xuất quyết định là những yếu tố sản xuất chuyên biệt và có tính dự báo nhu cầu của ngành công nghiệp. Chính phủ không thể tự chọn những yếu tố sản xuất phù hợp hay tạo ra các yếu tố sản xuất hiệu quả. Trong chính sách nghiên cứu và phát triển, chẳng hạn, Đức đã có thành tích nâng cấp công nghệ bởi hầu hết các nghiên cứu do chính phủ tài trợ đều dưới hình thức

dự án liên kết với các viện nghiên cứu liên quan đến các doanh nghiệp, tài trợ một phần hợp đồng nghiên cứu giữa doanh nghiệp và các trường đại học hoặc khuyến khích các nghiên cứu của các doanh nghiệp. Ngược lại, Anh và Pháp có kết quả không hoàn hảo trong nghiên cứu và phát triển vì các công chức giỏi ở các bộ tự lựa chọn những dự án hỗ trợ. Ở Mỹ, một chương trình nghiên cứu liên bang lớn chỉ tình cờ có chút lợi ích đối với lợi thế cạnh tranh bởi trong hầu hết các trường hợp, chi tiêu nghiên cứu không có liên hệ gì tới ngành công nghiệp.

Các chính phủ nên đóng vai trò trực tiếp chỉ trong những lĩnh vực mà các doanh nghiệp không thể làm (như chính sách thương mại) hay những lĩnh vực mà ngoại ứng làm cho các doanh nghiệp không đầu tư đúng mức. Ngoại ứng xảy ra khi lợi ích thu được cho cả quốc gia vượt quá lợi ích mà một doanh nghiệp thu được, do đó các doanh nghiệp tư nhân có xu hướng không đầu tư đầy đủ vào những lĩnh vực này như mong muốn của quốc gia. Những ví dụ tốt là hệ thống giáo dục phổ thông, chất lượng môi trường, một số loại nghiên cứu và phát triển có thể nâng cao năng suất trong nhiều ngành công nghiệp.

2. Lợi thế cạnh tranh của một quốc gia trong một ngành là tương đối. Nhiều thảo luận về lợi thế quốc gia chủ yếu là hướng nội. Nhưng những tiêu chuẩn cho lợi thế cạnh tranh không chỉ được xác lập trong một nước mà bởi các doanh nghiệp ở những nước khác. Kĩ năng và động lực của lao động những nước khác quyết định điều cần phải có ở trong nước. Tốc độ tăng trưởng năng suất tuyệt đối không quan trọng bằng năng suất tương đối so với các doanh nghiệp nước khác [2]. Tiêu chuẩn đã được liên tục nâng lên, đặc biệt từ những năm 1960. Ở Anh, Mỹ và Đan Mạch, vấn đề không phải là ngành công nghiệp không cải tiến mà là không cải tiến đủ nhanh.

Những tiêu chuẩn quốc tế đặt ra những mục tiêu chính sách tối thiểu nếu một nước muốn nâng cấp nền kinh tế. Khi xây dựng chính sách giáo dục kỹ thuật, chẳng hạn, tiêu chuẩn của Nhật và Đức về số sinh viên tốt nghiệp và chương trình đào tạo của họ là những mục tiêu phù hợp. Sự cải thiện dần dần trình độ quốc gia là không đủ.

3. Sự năng động mang đến lợi thế cạnh tranh chứ

2. Xem một minh chứng thú vị về những khiếm khuyết của việc sử dụng những chỉ số này để đánh giá ngành công nghiệp Thụy Điển trong Dahmén (1982).

không phải lợi thế chi phí ngắn hạn. Lợi thế cạnh tranh quốc gia nảy sinh từ năng lực cải tiến và đổi mới không ngừng của các doanh nghiệp trong quốc gia đó. Những lợi thế cũ cuối cùng cũng bị các doanh nghiệp từ nước khác sao chép hoặc làm lỗi thời.

Các chính sách đem lại những lợi thế chi phí tĩnh và ngắn hạn nhưng lại làm suy yếu nghiêm trọng quá trình đổi mới và tính năng động là một sai lầm phổ biến trong chính sách công nghiệp của chính phủ. Bởi vì muốn giúp đỡ nên chính phủ quá dễ dàng áp dụng những chính sách như phê chuẩn các dự án né tránh đầu tư nghiên cứu và phát triển "tốn kém" hay chuẩn y những vụ sáp nhập có hiệu quả về chi phí quản lý nhưng lại xóa bỏ cạnh tranh nội địa. Những loại chính sách như thế và nhiều chính sách khác mà các chính phủ áp dụng thường cản trở, làm chậm hoặc xóa bỏ nhu cầu cải tiến và đổi mới, hoặc đánh những tín hiệu sai về nơi cần phải đổi mới. Thậm chí nếu có tiết kiệm được 10% chi phí nhờ lợi thế do qui mô, điều hiếm khi đạt được thông qua sáp nhập hoặc hợp tác trong nước, thì lợi thế tiết kiệm đó cũng nhanh chóng bị vô hiệu hóa nhờ cải tiến nhanh chóng sản phẩm cùng qui trình sản xuất và theo đuổi qui mô trên thị trường toàn cầu – sự năng động mà những chính sách này đã làm suy yếu.

Áp lực và cảm giác về sự khẩn cấp là yếu tố cơ bản của lợi thế cạnh tranh quốc gia. Chẳng hạn, các doanh nghiệp của Ý tiến vào những phân đoạn cao cấp không phải khi đồng lira được định giá thấp mà là khi đồng lira bị lên giá vào những năm 1970, buộc họ phải nâng cấp sản phẩm và giới thiệu công nghệ hiện đại. Chỉ khi những điều kiện cho đổi mới là thuận lợi (khách hàng khó tính, cạnh tranh nội địa gay gắt, chẳng hạn) thì các chính sách như miêu tả ở trên mới có thể hợp lý, trừ những nước đang ở trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển (giai đoạn cạnh tranh dựa vào yếu tố sản xuất hoặc cạnh tranh dựa vào đầu tư sớm).

4. Sự thịnh vượng kinh tế quốc gia đòi hỏi các ngành công nghiệp phải nâng cấp. Một số cơ sở cho lợi thế cạnh tranh dẫn đến năng suất quốc gia cao hơn (và bền vững hơn) so với nhưng cơ sở khác. Lợi thế cạnh tranh dựa trên những nguồn như tài nguyên thiên nhiên dồi dào, chi phí lao động thấp hay phá giá nội tệ hoặc thậm chí một ý tưởng sản phẩm mới, thường gắn với năng suất thấp và không ổn định. Đặt lợi thế cạnh tranh dựa vào các nguồn này dẫn các doanh nghiệp tới các chiến

lược cạnh tranh dựa vào giá và các phân đoạn thị trường nhạy cảm với giá. Lịch sử cho thấy những chiến lược như thế cực kỳ dễ tổn thương không chỉ vì những thách thức của các doanh nghiệp từ các nước khác mà còn trước sự bảo hộ. Các doanh nghiệp cạnh tranh dựa vào giá thấp sẽ mời gọi thuế chống phá giá và nhạy cảm nhất với hàng rào thuế quan. Sự dễ dàng bắt chước của các doanh nghiệp từ các nước đang phát triển và trợ cấp qui mô lớn của chính phủ cũng có thể vô hiệu hóa những lợi thế này.

Những lợi thế bậc cao nhất, gắn liền với các mức năng suất cao, là những lợi thế có được từ trình độ công nghệ ngày càng tăng, dòng sản phẩm mới liên tục, đầu tư vào xây dựng quan hệ với khách hàng và lợi thế kinh tế nhờ qui mô nảy sinh do qui mô toàn cầu. Những chiến lược bền vững nhất là những chiến lược mở rộng và nâng cấp thị trường hơn là chỉ giành thị trường với các doanh nghiệp nước ngoài. Các nước mà lợi thế cạnh tranh dựa vào việc chiếm thị trường nước khác rất dễ tổn thương với những phản ứng của chính phủ nước ngoài. Ở nơi nào mà các doanh nghiệp một nước có được đặc trưng sản phẩm vượt trội và nhằm vào những phân đoạn thị trường chưa được phục vụ, ở đó những rủi ro này giảm đi nhiều.

Chính sách của chính phủ phải chú ý đến việc đặt nền móng cho sự nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong một ngành công nghiệp và thúc đẩy các doanh nghiệp làm điều đó. Tuy nhiên, thường thì các chính sách lại hướng vào việc giữ những lợi thế cũ và thực tế là cản trở quá trình nâng cấp.

5. Lợi thế cạnh tranh của một quốc gia trong các ngành công nghiệp thường tập trung về địa lý. Tôi đã minh họa bằng nhiều ví dụ rằng các ngành và tổ hợp công nghiệp thành công quốc tế thường tập trung vào một thành phố hoặc một vùng và những cơ sở của lợi thế có tính chất địa phương. Tập trung về địa lý đóng vai trò quan trọng tới sự hình thành lợi thế cạnh tranh; nó khuếch đại những sức mạnh nâng cấp đồng thời duy trì lợi thế. Trong khi chính phủ quốc gia có một vai trò trong nâng cấp ngành, vai trò của chính quyền bang và địa phương có thể tương đương hay lớn hơn.

Những thảo luận về chính sách khuyến khích sức cạnh tranh không lúc nào vắng bóng chính phủ quốc gia và toàn bộ bối cảnh quốc gia. Nhưng cần phải tập trung sự chú ý tương đương hoặc hơn nữa vào cấp vùng và địa phương, trong những

khu vực như giáo dục đại học, cơ sở hạ tầng, qui định ở địa phương, những sáng kiến nghiên cứu địa phương và thông tin. Trong nghiên cứu của chúng tôi, những sáng kiến của chính quyền trong các vùng như Baden-Wurttemberg (Đức) và những thị trấn ở Ý đã có ảnh hưởng lớn đến lợi thế cạnh tranh hơn bất kì sáng kiến chính sách quốc gia nào.

6. Lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp của một quốc gia được tạo ra trong vòng một thập kỷ hoặc hơn chứ không phải qua những chu kì kinh doanh 3-4 năm. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra qua một quá trình dài nâng cấp kĩ năng nhân lực, đầu tư vào sản phẩm và qui trình sản xuất, xây dựng tổ hợp và thâm nhập thị trường nước ngoài. Chẳng hạn, các nhà sản xuất ô tô Nhật bắt đầu xuất khẩu vào những năm 1950, chỉ để giành được vị thế quốc tế trong những năm 1970.

Nhưng một thập kỷ là quá lâu trong chính trị. Nhiều chính sách kinh tế ở hầu hết các nước bị ảnh hưởng bởi những dao động kinh tế ngắn hạn. Sự tập trung của chính phủ vào cải thiện cán cân thương mại thông qua kiểm soát tiền lương, can thiệp ngoại tệ, kiểm soát lạm phát và những bước đi khác có thể tác động đến nhiều ngành công nghiệp nhưng còn lâu mới đóng vai trò quyết định trong việc định hình lợi thế cạnh tranh dài hạn ở bất kì ngành nào. Các chính phủ cũng thiên về lựa chọn các chính sách dễ đạt được những tác động ngắn hạn như trợ cấp, bảo hộ hoặc dàn xếp sáp nhập. Những hành động đó sẽ làm suy yếu đổi mới và xói mòn năng suất trung bình trong nền kinh tế.

Nhiều chính sách hữu ích nhất trong phạm vi của chính phủ như tạo ra yếu tố sản xuất, chính sách cạnh tranh và nâng cấp chất lượng cầu là những chính sách có tác động chậm và đòi hỏi kiên nhẫn. Nhiều chính sách tốt cũng có những tác động tiêu cực trong ngắn hạn. Chẳng hạn, phi điều tiết (deregulation) một ngành công nghiệp được bảo hộ gây ra xáo trộn và có thể dẫn đến phá sản. Những hậu quả này cũng như tính dài hạn của các chính sách đòi hỏi phải có một hệ thống chính trị duy trì được sự liên tục và chống lại phần nào những áp lực của những lợi ích cục bộ. Chẳng hạn, Nhật được lợi từ một hệ thống chính phủ trong đó công chức có ảnh hưởng mạnh mẽ, nếu không muốn nói là quyết định tới các lựa chọn chính sách. Đảng chính trị chiếm đa số vẫn giữ nguyên vị trí trong giai đoạn sau chiến tranh, tạo

ra môi trường chính sách ổn định. Ý và Mỹ lại ở thái cực khác với việc thường xuyên thay đổi các vị trí hoạch định chính sách quan trọng và hệ thống chính trị dễ bị ảnh hưởng bởi các nhóm lợi ích.

7. Các quốc gia giành lợi thế nhờ những khác biệt chứ không phải nhờ sự giống nhau. Mỗi quốc gia có một nhóm các ngành công nghiệp cạnh tranh riêng và không quốc gia nào có thể có sức cạnh tranh trong mọi ngành. Thành công trong cạnh tranh có được từ sự phù hợp giữa môi trường quốc gia đặc thù với những nguồn lợi thế cạnh tranh trong những ngành cụ thể. Chẳng hạn, thành công của Ý trong những ngành công nghiệp phân khúc và trong cạnh tranh bằng chiến lược cực kỳ trọng tâm dựa trên những đặc trưng riêng có của môi trường nước Ý. Hầu hết các nhà bình luận về nền kinh tế Ý đánh giá thấp Ý bởi vì họ sử dụng những tiêu chuẩn của Mỹ, Đức và Nhật lên một nền kinh tế có cấu trúc hoàn toàn khác. Những khác biệt quốc gia (về nhu cầu, kĩ năng, nhà cung cấp và lĩnh vực giáo dục thế mạnh) là đáng giá và thường là thiết yếu đối với lợi thế cạnh tranh.

Trong khi một vài nguyên lý hay chính sách lớn có ích với hầu hết các nền kinh tế quốc dân, sẽ là sai lầm nếu một nước bắt chước y hệt mô hình phát triển kinh tế của một nước khác. Noi theo mô hình lợi thế quốc gia của một nước khác với cùng một ngành công nghiệp, cùng một chiến lược, cùng những chương trình của chính phủ sẽ chỉ cho phép một nước đạt tới trình độ phát triển nhất định. Nhiệm vụ với bất kỳ chính phủ nào là hiểu những nguyên lý nền tảng của lợi thế quốc gia và chuyển chúng vào trong các sáng kiến chính sách phản ánh những bối cảnh đặc trưng của quốc gia. Những chính sách tốt ở một nước có thể là những chính sách tồi ở một nước khác.

8. Nhiều cách phân loại dùng để phân biệt hay ưu tiên các ngành công nghiệp có rất ít ý nghĩa. Trong nỗ lực thúc đẩy phát triển kinh tế, người ta thường thích phân chia nền công nghiệp một nước ra thành các loại như ngành công nghệ cao, công nghệ thấp; ngành đang lên, ngành sắp suy tàn; ngành đang tăng trưởng, ngành đã bão hòa, sản xuất và dịch vụ, ngành dùng nhiều lao động và ngành dùng nhiều tri thức. Những hàm ý rút ra từ các cách phân biệt như thế là một số loại tốt hơn những loại khác – ví dụ như các loại ngành công nghệ cao, các ngành đang lên, các ngành đang tăng trưởng, các

ngành sản xuất và các ngành nhiều tri thức. Các cách phân loại này được sử dụng nhiều trong đánh giá nền kinh tế và lựa chọn chính sách.

Cách tư duy như vậy không thể tồn tại nổi nếu xem xét kỹ. Ý đã hỗ trợ tăng trưởng kinh tế và mức sống ngày càng tăng bằng cách giành được lợi thế quốc gia vững chắc trong nhiều ngành công nghiệp "truyền thống" và "đã bão hòa" như dệt may, đồ nội thất và giày dép. Họ làm được điều đó bằng cách sử dụng những công nghệ sản xuất hiện đại và tăng nhanh hàm lượng tri thức thông qua thiết kế, vật liệu mới và đổi mới nhanh chóng. Năng suất đã tăng đáng kể. Đức, Thụy Điển và Thụy Sĩ đã có cán cân thương mại thặng dư lớn và hỗ trợ cho mức sống cao dựa một phần không nhỏ và việc duy trì lợi thế trong nhiều ngành công nghiệp "đã bão hòa" như ô tô, xe tải, dệt may và thiết bị khai mỏ.

Hầu hết các ngành là/hoặc sẽ trở thành ngành công nghiệp công nghệ cao hoặc có hàm lượng tri thức cao. Điện tử, vật liệu cao cấp, hệ thống thông tin và những hình thức khác của công nghệ hiện đại đang làm thay đổi sản phẩm và chuỗi giá trị trong hầu như mọi ngành công nghiệp [3]. Một ngành bão hòa ở quốc gia này có thể là một ngành đang tăng trưởng ở quốc gia khác nếu các doanh nghiệp của nó năng động. Ngành sản xuất không "hơn" ngành dịch vụ vì hai nhóm này gắn bó chặt chẽ và vì nhiều dịch vụ đòi hỏi công nghệ tinh vi và năng suất cao.

Chính sách của chính phủ phải cung cấp một môi trường trong đó bất kỳ ngành nào cũng có thể thăng hoa nếu các doanh nghiệp đổi mới và đạt được năng suất cao. Một nền kinh tế đa dạng có không gian cho nhiều ngành công nghiệp cung cấp việc làm cho nguồn nhân lực với các kĩ năng và động lực khác nhau[4]. Ngược lại, một vài ngành lại quá quan trọng đến mức một nước phải bảo hộ thị trường cho các đối thủ cạnh tranh bản địa năng suất thấp. Sự khác biệt quan trọng nhất giữa các ngành (và phân đoạn) công nghiệp là năng suất bởi vì nó gắn với mức sống. Các ngành và các công nghệ ảnh hưởng đến năng suất tiềm năng của các ngành công nghiệp khác đáng được chú ý đặc biệt mặc

3. Các chính sách bảo hộ ngăn cản nhập khẩu trong những ngành này có nguy cơ làm hại đến toàn bộ các ngành khác phụ thuộc vào chúng.

4. Hỗ trợ một ngành công nghiệp trong nước với lý do an ninh quốc gia và cùng lúc bảo hộ nó khỏi những áp lực đổi mới là một cái bẫy khác mà nhiều quốc gia đã mắc phải.

dù số ngành như vậy là không nhiều. Tuy nhiên, các chính sách nâng cấp những ngành công nghiệp như vậy phải giải quyết những tiền đề mà tôi đã mô tả và không tìm cách đảm bảo lợi nhuận cho các doanh nghiệp hoặc bảo đảm thị phần nước ngoài thông qua quota.

9. Quá trình duy trì lợi thế có thể không hề dễ chịu với các doanh nghiệp và những nhân viên làm trong các doanh nghiệp đó. Duy trì lợi thế đòi hỏi áp lực và thách thức thường xuyên, liên tục cải tiến và đầu tư lâu dài. Nhiều doanh nghiệp thích ổn định và một môi trường đảm bảo sự thịnh vượng hơn là liên tục phải đấu tranh.

Xu hướng có thể hiểu được này thể hiện dưới nhiều hình thức. Một là gây áp lực lên chính phủ phá giá nội tệ để giảm áp lực về giá cả. Một biện pháp ưa thích khác là bảo hộ khỏi sự cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài, thường được biện minh rằng các đối thủ nước ngoài có những lợi thế "không công bằng". Cách khác nữa là làm giảm cạnh tranh "quá mức" trong nước, hoặc là bằng cách xây dựng các cartel (khá phổ biến ở Thụy Sĩ) hoặc là sáp nhập kiểu Mỹ hay kiểu Scandinavia giữa các đối thủ cạnh tranh hàng đầu. Nhưng một xu hướng khác là đa dạng hóa để tránh những vấn đề khó khăn trong ngành công nghiệp nền tảng, thay vì đầu tư để giải quyết những khó khăn đó.

Mỗi một xu hướng này và những xu hướng khác tương tự sẽ giết chết nền công nghiệp quốc gia trong dài hạn. Nhiều doanh nghiệp, nhân viên và những lãnh đạo công nhân đã không chống nổi bản tính tự nhiên và đánh mất sự sáng suốt về điều gì thực sự tạo cho họ lợi thế cạnh tranh. Họ đề xuất và ủng hộ những chính sách không thực sự có ích cho lợi ích dài hạn của họ. Những hành động như trì hoãn thay đổi, chậm chạp đổi mới đã tước mất của các doanh nghiệp những lợi ích từ quá trình tổ hợp hóa và đi chệch khỏi những hướng đi cần thiết để có lợi thế cạnh tranh. Trì hoãn thay đổi chỉ có ý nghĩa nếu thị trường nội địa tiếp tục được bảo hộ. Điều này lại làm trì hoãn thay đổi thêm nữa và gây thiệt hại cho người tiêu dùng trong nước cũng như các ngành dựa vào ngành được bảo hộ.

Có hai bài học lớn cho chính sách của chính phủ. Thứ nhất, các doanh nghiệp (và công đoàn) sẽ không thay đổi nếu họ tin rằng sự "trợ giúp" của chính phủ sẽ cho phép họ né tránh làm điều đó. Sự giúp đỡ trực tiếp của chính phủ với một doanh nghiệp hay một ngành cũng có xu hướng tạo ra động

lực để làm cho sự giúp đỡ này lan rộng và nhân lên. Thứ hai, lựa chọn chỉ những chính sách làm hài lòng các doanh nghiệp trong nước có thể có tác dụng ngược. Các quan chức chính phủ phải thông cảm với những lo lắng và rủi ro chính đáng mà ngành công nghiệp phải đối mặt. Nhưng lựa chọn những chính sách dựa trên sự đồng thuận của các doanh nghiệp hay sự ủng hộ của công đoàn, điều mà các nhà chính trị chịu áp lực ngắn hạn về tái bầu cử hay tái bổ nhiệm hay làm, có thể cũng có hại chẳng kém có lợi[5].

CHÍNH SÁCH CHÍNH PHỦ VÀ LỢI THẾ QUỐC GIA

Có nhiều chính sách chính phủ có liên quan, theo cách nào đó, đến lợi thế quốc gia trong một vài ngành hoặc một nhóm ngành công nghiệp. Chính sách giáo dục, chính sách thuế, chính sách y tế, chính sách chống độc quyền, chính sách điều tiết, chính sách môi trường, chính sách tài khóa và tiền tệ và nhiều chính sách khác đều có liên quan đến lợi thế như vậy. Một trong những thách thức chủ yếu của việc lập chính sách hướng tới ngành công nghiệp là lịch trình làm việc của gần như mọi cơ quan chính phủ và ủy ban pháp luật cũng động chạm đến lợi thế cạnh tranh quốc gia theo một vài cách nào đó. Nhưng lợi thế cạnh tranh quốc gia chỉ thuộc nhiệm vụ chính của một vài cơ quan trong hầu hết các chính phủ. Tất cả những quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu đều có, ở mức độ nào đó, tình trạng chồng chéo nhiệm vụ giữa các cơ quan và sự thiếu nhất quán về chính sách ngành công nghiệp của các cơ quan chính phủ khác nhau [6].

Nhiều nghiên cứu về chính sách của chính phủ đối với sức cạnh tranh tập trung xung quanh những khu vực như chính sách thuế, giáo dục hay các qui định. Tôi tin rằng đây không

5. Một lần nữa ở đây, những quốc gia như Nhật, nơi hầu hết chính sách được lập bởi đội ngũ công chức biên chế dài hạn, có một lợi thế tự thân. Mỹ lại ở thái cực khác khi hầu hết công chức trong những vị trí làm chính sách quan trọng đều phải thường xuyên bầu cử hoặc bổ nhiệm lại và thay đổi rất nhanh với mỗi chính quyền mới.

6. Việc chính phủ có vô số cách tác động vào lợi thế quốc gia làm cho khái niệm chiến lược kinh tế quốc gia trở nên trừu tượng. Không quốc gia nào mà chúng tôi đã nghiên cứu có một chiến lược như thế. Không quốc gia nào quản lý tất cả các chính sách tác động lên ngành công nghiệp một cách tỉnh táo và nhất quán, ngay cả Nhật. Làm được điều đó có lẽ là không khả thi và cũng không nhất thiết là tốt. Các nước phải đi theo con đường thay thế các chính phủ cản trở đổi mới và nâng cấp nền công nghiệp quốc gia.

phải là cách tiếp cận tốt nhất. Chính sách của chính phủ quan trọng không phải trực tiếp qua chính nó mà qua ảnh hưởng của nó lên "hình thoi". Những khu vực chính sách rộng lớn như các qui định ảnh hưởng đến cạnh tranh theo nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn, qui định về tiêu chuẩn sản phẩm tác động đến điều kiện cầu trong khi qui định về cấu trúc ngành lại tác động đến bản chất cạnh tranh nội địa. Nới lỏng qui định có thể phù hợp trong một vài trường hợp trong khi siết chặt qui định lại phù hợp với những trường hợp khác.

Rõ ràng hơn là khi ta xem xét các chính sách của chính phủ khi chúng tác động lên mỗi nhân tố quyết định trong "hình thoi". Điều này làm lộ ra những cơ chế mà qua đó mỗi chính sách tác động lên lợi thế quốc gia. Vì số lượng các chính sách có thể tác động đến mỗi nhân tố quyết định là rất nhiều, ở đây tôi chỉ có thể tập trung vào những chính sách phổ biến và quan trọng nhất. Sẽ là không thực tế nếu thảo luận tất cả những sắc thái và những lựa chọn chính sách cụ thể trong mỗi khu vực. Nhiều chính sách như thế sẽ cần cả một cuốn sách cho riêng nó.

ẢNH HƯỞNG CỦA CHÍNH PHỦ LÊN CÁC ĐIỀU KIỆN YẾU TỐ SẢN XUẤT

Tốc độ nâng cấp tiềm năng của một nền kinh tế phụ thuộc vào tốc độ cải thiện về số lượng và đặc biệt là chất lượng yếu tố sản xuất. Để đạt được năng suất cao, các doanh nghiệp phải tiếp cận được nguồn nhân lực cao cấp và chuyên sâu, kiến thức khoa học, thông tin kinh tế, cơ sở hạ tầng và những yếu tố sản xuất khác. Các điều kiện yếu tố sản xuất cũng phải khuyến khích các doanh nghiệp nâng cấp lợi thế cạnh tranh qua thời gian. Chính sách của chính phủ có một số vai trò trong mỗi khu vực này.

TẠO RA YẾU TỐ SẢN XUẤT

Một trong những vai trò quan trọng và truyền thống nhất của chính phủ là tạo ra và nâng cấp các yếu tố sản xuất, dù đó là nguồn nhân lực có kĩ năng, những kiến thức khoa học cơ bản, thông tin kinh tế hay cơ sở hạ tầng. Ngày nay, các quốc gia không giành được lợi thế từ số lượng các yếu tố sản xuất có sẵn; mà chủ yếu từ sự hiện diện của những cơ chế thể chế đặc thù để liên tục nâng cấp chúng. Những tiêu chuẩn cho các yếu tố sản

xuất đang tăng lên. Ví dụ, lao động biết chữ ngày nay không còn là một lợi thế thực sự.

Chính phủ thường được coi là động cơ chủ yếu tạo ra yếu tố sản xuất. Nó có trách nhiệm trong những khu vực quan trọng như hệ thống giáo dục phổ thông, cơ sở hạ tầng cơ bản và nghiên cứu trong những lĩnh vực lớn mà xã hội quan tâm như y tế. Vai trò của chính phủ về việc tạo ra yếu tố sản xuất trong những lĩnh vực này được biện minh bởi ngoại ứng hay những lợi ích thu được cho nền kinh tế vượt quá lợi ích của bất kì cá nhân tham gia nào, đặc biệt là những yếu tố sản xuất có thể sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp.

Ngành công nghiệp của một quốc gia sẽ ở thế bất lợi nếu chính phủ không thực hiện tốt những trách nhiệm trên, như những vấn đề của Mỹ với trình độ biết chữ và những kĩ năng cơ bản của lực lượng lao động đã chứng tỏ.

Nhưng bản thân những cơ chế tạo yếu tố sản xuất của chính phủ hiếm khi là một nguồn lợi thế cạnh tranh. Những nỗ lực trực tiếp của chính phủ trong việc tạo ra yếu tố sản xuất chỉ phù hợp trong những lĩnh vực phổ thông, nhưng những yếu tố sản xuất quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh lại là những yếu tố sản xuất cao cấp, chuyên biệt, gắn liền với các ngành công nghiệp hoặc những nhóm ngành công nghiệp. Trong những ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu, cơ chế tạo ra yếu tố sản xuất quan trọng nhất là liên quan đến các doanh nghiệp, mặc dù đôi khi có sự hợp tác với các cơ quan chính phủ. Cơ chế này bao gồm các chương trình học nghề chuyên môn, những nỗ lực nghiên cứu trong các trường đại học có mối liên hệ với ngành công nghiệp, hoạt động của các hiệp hội thương mại, và quan trọng nhất là đầu tư tư nhân của bản thân các doanh nghiệp. Cạnh tranh nội địa, tổ hợp hóa và tập trung về địa lý, tất cả đều chứng tỏ vai trò quan trọng đối với việc nâng cấp yếu tố sản xuất bởi chúng nhân rộng sáng kiến, lôi kéo sự chú ý của công chúng và kích thích đầu tư của các tổ chức công.

Những nỗ lực tạo ra yếu tố sản xuất chuyên biệt của chính phủ có nguy cơ tạo ra yếu tố sản xuất không phù hợp vào thời điểm không phù hợp. Các quan chức giáo dục của chính phủ ở nhiều quốc gia thường nắm bắt và đáp ứng nhu cầu về các hình thức đào tạo mới hoặc đào tạo những lĩnh vực mới như công nghệ thông tin chậm nhiều năm mặc dù nhu cầu của ngành công nghiệp rất bức thiết. Cả chính phủ và ngành công nghiệp phải cùng đầu

tư vào tạo ra yếu tố sản xuất. Quá trình tạo ra yếu tố sản xuất sẽ được hưởng lợi từ sự gần gũi về những lợi ích kinh tế rõ ràng giữa hai bên. Thiếu nó, những yếu tố sản xuất được tạo ra sẽ không đủ, không thích hợp, quá chậm hoặc quá phổ thông.

Tạo ra yếu tố sản xuất có hiệu quả và mạnh mẽ nhất ở những nước có sự hiểu biết rộng rãi về tầm quan trọng của việc tạo ra yếu tố sản xuất đối với sự thịnh vượng kinh tế và có sự đồng thuận về yêu cầu đầu tư lâu dài. Giáo dục và đào tạo, nghiên cứu khoa học và cơ sở hạ tầng được coi là nhiệm vụ sống còn ở Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc và Singapore. Những vấn đề này chỉ được quan tâm bằng những lời nói đãi bôi ở Mỹ, còn ở Anh thì vẫn đang được tranh cãi. Ở Ý, sự ác cảm với chính quyền trung ương đã ngăn cản việc tạo ra yếu tố sản xuất và hạn chế tiềm năng nâng cấp những lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp.

Giáo dục và đào tạo. Để giành được lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn; cạnh tranh trong những phân đoạn cao cấp hơn và trong những ngành công nghiệp mới đòi hỏi phải có nguồn nhân lực với kĩ năng và năng lực ngày càng cải thiện. Chất lượng nguồn nhân lực phải không ngừng tăng lên nếu muốn nâng cấp nền kinh tế quốc gia. Không những để giành được năng suất cao hơn đòi hỏi những nhà quản lý và nhân viên có kĩ năng tốt hơn mà sự cải thiện nguồn nhân lực ở các nước khác cũng đặt ra tiêu chuẩn cao hơn, thậm chí chỉ để duy trì vị trí cạnh tranh hiện tại.

Chẳng có mấy nghi ngờ từ nghiên cứu của chúng tôi rằng giáo dục và đào tạo có ý nghĩa quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia. Các quốc gia đã đầu tư mạnh nhất vào giáo dục (Đức, Nhật, Hàn Quốc) mà chúng tôi nghiên cứu đã có được lợi thế trong nhiều ngành công nghiệp mà nguyên nhân một phần là nhờ nguồn nhân lực. Điều đáng nói hơn ở mọi quốc gia, những ngành công nghiệp cạnh tranh nhất thường là những ngành mà đầu tư chuyên sâu vào giáo dục và đào tạo mạnh mẽ khác thường. Chẳng hạn ở Anh, ngành hóa chất và dược phẩm dựa trên những ngành học và kĩ năng mà các trường đại học Anh có thế mạnh, mặc dù hệ thống giáo dục nói chung còn nhiều điều chưa hài lòng. Ở Thụy Điển, đào tạo cơ khí thì rất xuất sắc và nhiều ngành công nghiệp thành công dựa trên ngành đào tạo này. Ở Mỹ, hàng không và dược phẩm là những ví dụ về các ngành công nghiệp trong đó các doanh nghiệp và các trường đại

học làm việc chặt chẽ với nhau và cả hai đều là lĩnh vực thế mạnh của Mỹ.

Giáo dục và đào tạo có lẽ tạo ra đòn bẩy dài hạn mạnh mẽ nhất đối với mọi cấp chính quyền trong việc nâng cấp ngành công nghiệp. Cải tiến hệ thống giáo dục phổ thông là một ưu tiên của chính phủ và là một vấn đề kinh tế chứ không chỉ là một chính sách xã hội. Tuy nhiên, cùng lúc đó, hệ thống giáo dục phổ thông là không đủ để đảm bảo lợi thế quốc gia. Quan trọng không kém là xây dựng những chính sách kết nối hệ thống giáo dục với ngành công nghiệp và khuyến khích nỗ lực tự đào tạo của ngành.

Hiệu quả của hệ thống giáo dục phụ thuộc một phần vào tỷ lệ chi tiêu. Tuy nhiên, quan trọng hơn là cách tiếp cận. Những chính sách phù hợp cho giáo dục và đào tạo phải phản ánh bối cảnh cụ thể của mỗi quốc gia; nhưng vài đặc trưng về chính sách giáo dục tốt nổi lên từ nghiên cứu của chúng tôi là:

1. Tiêu chuẩn giáo dục cao. Hệ thống giáo dục và đào tạo phải đòi hỏi thành tích cao và sinh viên phải cạnh tranh để tiến bộ. Nhiều nước, bao gồm Mỹ, Anh, Thụy Điển và Đức, đã trải qua một giai đoạn thả lỏng tiêu chuẩn giáo dục và/hoặc xóa bỏ xếp hạng trong những năm 1970. Thực tế là tiêu chuẩn thế giới đối với công nhân, nhân viên kĩ thuật và nhà quản lý rất cao và ngày càng tăng. Không quốc gia nào có thể thịnh vượng nếu công dân của nó không đạt những tiêu chuẩn này.

Tiêu chuẩn cao khó có thể đạt được nếu thiếu sự tham gia của chính quyền trung ương; xác lập tiêu chuẩn là một vai trò quan trọng của chính phủ. Những tiêu chuẩn quốc gia khắt khe đã được xây dựng ở Nhật, Hàn Quốc và Thụy Sĩ và các tiêu chuẩn bang được lập ra ở Đức. Ở Mỹ và Anh, có sự tranh cãi từ lâu về tiêu chuẩn và sự kiểm soát của các địa phương đã dẫn tới những tiêu chuẩn không tương đương và thường là đi tới những tiêu chuẩn "mẫu số chung" thấp nhất. Anh đã khởi động một chương trình gây tranh cãi để nâng tiêu chuẩn vào cuối những năm 1980. Tôi sẽ bàn về điều này trong Chương 13.

2. Nghề giáo là một nghề uy tín và có giá. Chất lượng giáo dục đơn giản là không thể đạt được nếu thiếu một đội ngũ giáo viên có năng lực và được đào tạo tốt ở mọi cấp cho tới cấp sau đại học. Ở Mỹ, giáo viên không được coi là một nghề hấp dẫn, đặc biệt là cho tới cấp phổ thông. Bằng cấp của giáo viên là tương đối thấp và thu nhập thì thua kém nhiều so với làm

trong ngành công nghiệp. Nhiều vị trí trong các ban giảng huấn (đặc biệt là trong ngành khoa học và kĩ thuật) còn để trống hoặc chưa bố trí được những người đủ năng lực. Ngược lại, ở Hàn Quốc và Nhật, giáo viên ở mọi cấp là một nghề uy tín và các vị trí giảng dạy được lấp đầy bằng những giáo viên tài năng [7]. Điều này cũng đúng với nước Đức suốt những năm 1970; nhưng uy tín của giáo viên cho tới cấp phổ thông đã đi xuống vào những năm 1980.

3. Phần lớn sinh viên được giáo dục và đào tạo với định hướng thực tiễn. Sinh viên phải được trang bị những kĩ năng cần thiết để trở thành một lực lượng tham gia có ý nghĩa trong nền kinh tế. Trong khi một số sinh viên có thể tìm thấy chỗ đứng trong các ngành nghệ thuật hoặc những lĩnh vực khác ngoài ngành công nghiệp, hầu hết sinh viên không như vậy. Đa số sinh viên phải được trang bị những nền tảng cho phép họ có thể được đào tạo trong các ngành hoặc trong công việc. Toán, tính toán, viết, khoa học cơ bản và ngôn ngữ đặc biệt quan trọng. Những tiêu chuẩn tối thiểu đã liên tục tăng lên khi công nghệ được nâng cao.

Việc đào tạo một bộ phận không nhỏ sinh viên tài năng về khoa học và kĩ thuật ở một nước dường như tạo ra lợi ích lớn nhất với một nền kinh tế đang nâng cấp. Những tài năng này không chỉ đóng góp vào đổi mới và nâng cấp với tư cách là nhân viên mà còn, quan trọng không kém, là với tư cách nhà quản lý.

4. Có những hình thức giáo dục bậc cao chất lượng cao khác ngoài các trường đại học. Hầu hết sinh viên không học để lấy bằng cấp cao hơn (sau đại học) hay theo đuổi sự nghiệp học thuật và nghiên cứu. Nhưng một nền kinh tế không thể nâng cấp nhanh trừ khi những sinh viên này có được những kĩ năng cần thiết để phát triển cá nhân liên tục cũng như những kĩ năng chuyên sâu cho những ngành công nghiệp cụ thể. Những trường kĩ thuật và những trường dạy nghề là những lựa chọn thay thế cho đào tạo đại học ở nhiều quốc gia như Đức và Hàn Quốc. Trong một số lĩnh vực, các trường kĩ thuật của Đức còn có uy tín hơn các trường đại học thông thường. Ở Nhật, bản thân các công ty đóng vai trò lớn trong đào tạo sau phổ thông.

Ngược lại, ở Anh, một nước có vấn đề về giáo dục, giá trị cao nhất được gắn với đào tạo kiến thức chung và khoa học thuần

7. Xem một thảo luận về Hàn Quốc trong bài của Snodgrass in trong Mason et. al (1980).

túy hơn là kĩ thuật và dạy nghề. Hình mẫu tương tự cũng tồn tại ở Mỹ. Tỷ lệ sinh viên vào đại học cao không nhất thiết là một dấu hiệu về phát triển nguồn nhân lực hiệu quả nhất. Một hệ thống đào tạo dạy nghề kĩ thuật và các ngành chuyên môn là ưu tiên hàng đầu trong bất cứ nền kinh tế tiên tiến nào.

5. Có mối liên hệ gần gũi giữa các tổ chức đào tạo và những nhà tuyển dụng. Đa số những ngành công nghiệp thành công nhất mà chúng tôi nghiên cứu ở mỗi nước đã thiết lập quan hệ chặt chẽ với các trường đại học và các trường kĩ thuật. Hệ thống dạy nghề của Đức (và Thụy Sĩ) là một ví dụ tuyệt vời về một hệ thống trong đó hàng triệu thanh niên kết hợp giữa học tập và đào tạo tại nhà máy trong giai đoạn khoảng ba năm.

Quan hệ chặt chẽ giữa các tổ chức giáo dục và nhà tuyển dụng được tăng cường nếu các trường có sự linh động để thích ứng với những nhu cầu chuyên biệt của ngành công nghiệp địa phương, như trường hợp của Đức. Kiểm soát chặt chẽ từ trung ương, trong khi có lợi là giữ được tiêu chuẩn chung, có thể cản trở quá trình sản sinh các yếu tố sản xuất chuyên môn trong những ngành công nghiệp tập trung về địa lý, điều sống còn đối với sự nâng cấp lợi thế cạnh tranh.

6. Các doanh nghiệp đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo nội bộ thông qua các hiệp hội hoặc tự đào tạo. Các doanh nghiệp thành công chấp nhận và tự đóng vai trò trong giáo dục và đào tạo. Ở Nhật, các công ty coi đào tạo liên tục là một trong những vai trò chủ yếu của mình. Các nhân viên phải vượt qua được các kì thi để thăng lên cấp cao hơn. Các hiệp hội thương mại cung cấp một cơ chế khác mà theo đó doanh nghiệp có thể đào tạo những kĩ năng quan trọng cần thiết cho toàn ngành và các chương trình do hiệp hội tổ chức rất phổ biến trong những ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu. Dạy nghề qua các hiệp hội là một cách để đạt được số lượng đào tạo tối thiểu cho một chương trình ngay cả khi từng doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ.

Chính sách của chính phủ không được cản trở đầu tư của các doanh nghiệp và hiệp hội vào phát triển nguồn nhân lực thông qua các chính sách như đánh thuế lợi nhuận từ đào tạo; hay việc luật lao động không khuyến khích những sáng kiến đào tạo của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc có cần phải có sự khuyến khích các công ty đào tạo nhân viên hay không thì còn chưa rõ lắm bởi

vì các doanh nghiệp ở những nước như Nhật và Đức đầu tư vào đào tạo như một sự cần thiết trong cạnh tranh chứ không phải nhờ sự thúc giục của chính phủ. Trợ cấp cho đào tạo, cũng giống như trong trường hợp trợ cấp cho nghiên cứu và phát triển, thường là không cần thiết nếu các doanh nghiệp và nhân viên có cam kết lâu dài với việc kinh doanh của họ và đang phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt.

7. Các chính sách nhập cư cho phép sự di chuyển của lao động có kĩ năng chuyên sâu. Nhập cư những lao động có kĩ năng là một đặc điểm của nhiều ngành công nghiệp thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu. Những nước như Mỹ, nơi có chính sách khá thoáng đối với lao động có kĩ năng, đã thu được lợi. Những nước có chính sách nhập cư chặt chẽ như Thụy Sĩ thì đang lẫn lộn về mục đích với ngành công nghiệp.

Khoa học và kĩ thuật. Một nền kinh tế đang nâng cấp đòi hỏi trình độ công nghệ ngày càng tăng. Những cải tiến công nghệ là không thể thiếu đối với việc cải thiện hiệu quả, bán giá cao hơn nhờ chất lượng tốt hơn và thâm nhập vào những ngành, những phân đoạn công nghiệp mới, nền tảng của tăng trưởng năng suất. Vai trò được thừa nhận rộng rãi của chính phủ là thúc đẩy những cải tiến trong khoa học và công nghệ. Nghiên cứu và phát triển không thể chỉ dành cho riêng doanh nghiệp; vì những lợi ích của công việc này với quốc gia vượt quá những lợi ích đối với các doanh nghiệp riêng lẻ, do hiệu ứng lan tỏa. Những tiến bộ công nghệ không chỉ đem lợi cho các doanh nghiệp mà thường còn nâng cao trình độ tiến bộ trong toàn bộ nền công nghiệp quốc gia cũng như các ngành công nghiệp liên quan. Điều này đặc biệt đúng trong những nghiên cứu cơ bản và trong những lĩnh vực ứng dụng được trong vô số ngành công nghiệp như vật liệu cao cấp, công nghệ thông tin, hệ thống chế tạo linh hoạt, y học, khoa học môi trường và năng lượng.

Hầu hết các nước tiên tiến, bao gồm tất cả những nước chúng tôi nghiên cứu, có chính sách khuyến khích nghiên cứu khoa học. Các chính phủ cũng tham gia trực tiếp vào nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm quốc gia, ở mức độ khác nhau. Một vài ví dụ rút ra từ thảo luận trước đây của tôi sẽ minh họa nhiều cách tiếp cận. Ý khuyến khích bằng thuế cho việc lắp đặt một số loại thiết bị tự động hóa nhà máy. Đức hỗ trợ một phần những dự án nghiên cứu của các doanh nghiệp và trợ cấp (cùng với ngành công nghiệp) một loạt viện Fraunhofer và

Max Planck, nơi thực hiện nhiều nghiên cứu trong những lĩnh vực quan trọng. Mỹ đã dành hàng tỷ đôla nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm quốc gia như Viện Y tế quốc gia, tài trợ cho các nghiên cứu ở trường đại học thông qua Quĩ khoa học quốc gia và tập hợp lực lượng nghiên cứu khổng lồ trong các lĩnh vực liên quan đến quốc phòng. Ở Nhật, một số nghiên cứu được tiến hành ở trong các phòng thí nghiệm gắn với các bộ. MITI và các cơ quan chính phủ khác tài trợ hoặc tài trợ một phần cho những dự án hợp tác nghiên cứu giữa các hãng trong nhiều lĩnh vực, mặc dù chỉ rất ít nghiên cứu của trường đại học được tài trợ bởi chính phủ.

Nguyên tắc tổng quát để giải quyết vấn đề khoa học và công nghệ là tạo ra một chính sách đổi mới (innovation policy), chứ không chỉ đơn thuần là một chính sách khoa học và công nghệ. Khoa học và công nghệ không thể tách rời khỏi ứng dụng thương mại của nó nhằm nâng cao lợi thế quốc gia. Các chính sách thúc đẩy đổi mới không chỉ bao gồm chính sách khoa học và công nghệ mà cả những chính sách cạnh tranh, điều tiết và những lĩnh vực khác liên quan đến "hình thoi".

Trong lĩnh vực khoa học và công nghệ, một chính sách hiệu quả có một số đặc trưng như sau:

1. Có sự phù hợp giữa chính sách khoa học và công nghệ với những hình mẫu lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp của quốc gia. Chính sách hợp lý đối với khoa học và công nghệ phải nhất quán với tập hợp các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh của đất nước, thời kỳ phát triển cạnh tranh của chúng, cũng như khả năng của các doanh nghiệp và các trường đại học nghiên cứu. Ví dụ, nghiên cứu cơ bản về máy tính có lẽ không có lợi hay cần thiết cho Đan Mạch nhưng một chương trình nghiên cứu chủ động về công nghệ sinh học lại sẽ cần thiết vì ảnh hưởng của công nghệ này lên nhiều ngành công nghiệp dựa trên nông nghiệp của Đan Mạch. Các chương trình phải tập trung vào những công nghệ ảnh hưởng đến nhiều ngành công nghiệp (mới hoặc cũ) hoặc những công nghệ quan trọng với quá trình nâng cấp các tổ hợp công nghiệp quốc gia.

2. Tập trung vào các trường đại học nghiên cứu thay vì các phòng thí nghiệm quốc gia. Hoạt động nâng cấp trong một nền kinh tế được khuyến khích nhất nếu đầu tư của chính phủ vào nghiên cứu và triển khai hướng mạnh vào các trường

đại học nghiên cứu, hoặc trực tiếp hoặc thông qua tài trợ một phần của chính phủ đối với những hợp đồng nghiên cứu giữa các doanh nghiệp và trường đại học. Nghiên cứu ở trường đại học có rất nhiều lợi ích trong việc thúc đẩy mức năng suất ngày càng tăng trong một nền kinh tế. Thứ nhất, chúng ta sẽ có một thế hệ các nhà khoa học và kĩ thuật viên mới được đào tạo về những vấn đề mới nhất ngay trong quá trình nghiên cứu. Thứ hai, sự lan tỏa của nghiên cứu được thúc đẩy bởi sự cởi mở tương đối trong khuôn viên trường đại học. Thứ ba, các viện nghiên cứu và các phòng thí nghiệm của trường đại học là cái nôi màu mỡ cho các doanh nghiệp mới, khi các giáo sư và đặc biệt là sinh viên nhìn ra những ý tưởng có tiềm năng thương mại và lập công ty mới hoặc mang chúng tới những công ty đang hiện hữu. Hệ thống nghiên cứu trong trường đại học là thế mạnh lớn của Mỹ và đóng góp vào phần lớn thành công trong những doanh nghiệp mới. Việc thiếu hệ thống nghiên cứu phát triển trong trường đại học là một trong những cản trở mà Nhật đối mặt trong quá trình nâng cấp nền kinh tế.

Dành một phần lớn ngân quĩ nghiên cứu của chính phủ cho các phòng thí nghiệm quốc gia, điều xảy ra ở một vài nước châu Âu, có ít khả năng đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp. Nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm chính phủ thường không gắn với các ứng dụng thương mại, sự lan tỏa rất khó và các nhà nghiên cứu ít có xu hướng hiểu được nhu cầu thị trường hay suy nghĩ theo hướng kinh doanh.

3. Tập trung mạnh vào những công nghệ phù hợp để thương mại hóa. Những nghiên cứu liên quan trực tiếp đến ngành công nghiệp đặc biệt có sức mạnh trong một nền kinh tế. Tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu công nghiệp, tính theo phần trăm của tổng chi tiêu của chính phủ cho nghiên cứu, ở Nhật, Đức và Thụy Điển cao hơn nhiều so với ở Mỹ và Anh, như trình bày trong Bảng 12-1. Nghiên cứu liên quan đến quốc phòng chiếm 68 và 49 phần trăm trong tổng chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển của chính phủ ở Mỹ và ở Anh [8]. Nghiên cứu và phát triển liên quan đến quốc phòng không thể được coi là xương sống cho chiến lược công nghệ một quốc gia. Ly do là vì chúng đã không còn tập trung vào những nghiên cứu cơ bản như trong thời kỳ những năm 1930, 1940 và 1950. Trong khi chúng

8. Quĩ khoa học quốc gia (1988).

Bảng 12-1: Ước lượng chi tiêu quốc gia cho nghiên cứu và phát triển (Số liệu mới nhất có thể)

	Tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển thực hiện bởi khu vực tư nhân	*Tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển thực hiện bởi chính phủ*	*Tỷ lệ chi tiêu của chính phủ cho nghiên cứu và phát triển quốc phòng*	*Tỷ lệ chi tiêu của chính phủ cho nghiên cứu và phát triển phi quốc phòng*
Đan Mạch (1985)	55.7	44.3	0.5	99.9
Đức (1987)	59.1	40.9	12.5	94.8
Ý (1987)	43.7	56.3	7.8	95.3
Nhật (1986)	78.8	21.2	3.5	99.3
Thụy Điển (1987)	58.4	41.6	26.9	88.7
Thụy Sĩ (1986)	87.2	12.8	17.2	97.9
Anh (1986)	49.2	50.8	49.2	74.8
Mỹ (1988)	53.5	46.5	68.1	68.3

NGUỒN: Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển, Main Science and Technology Indicators, 1989.

Ghi chú: Số liệu bổ sung về nghiên cứu và phát triển được trình bày trong Hình 13-1.

có thể kéo theo một số doanh nghiệp mới ra đời do các nhà nghiên cứu tách ra thành lập, nhiều nhà quan sát thấy rằng nhu cầu của quốc phòng và của ngành công nghiệp đang ngày càng lệch xa nhau [9]. Tôi cũng đã bàn làm thế nào mà nhu cầu quốc phòng có thể làm các doanh nghiệp xao lãng những phân đoạn công nghiệp có tầm quan trọng thương mại (và toàn cầu).

4. Có liên kết chặt chẽ giữa các tổ chức nghiên cứu và ngành công nghiệp. Nghiên cứu và phát triển sẽ có lợi nhất ở những nơi mà các tổ chức nghiên cứu có mối liên hệ với ngành công nghiệp. Trong khi nước nào cũng nói đãi bôi là theo đuổi mục tiêu này, trong thực tế sự liên kết này thường mờ nhạt. Chẳng hạn ở Mỹ, các phòng thí nghiệm quốc gia mới chỉ bắt đầu có những trao đổi có ý nghĩa với các doanh nghiệp và truyền bá các kết quả nghiên cứu.

9. Một nghiên cứu gần đây về Israel với khu vực quốc phòng lớn minh họa sự ít ỏi của những công ty tách ra từ quốc phòng. Xem Jerusalem Institute of Management (1987).

Các mối liên hệ có thể được xây dựng thông qua nhiều cơ chế khác nhau:

- *Những tổ chức nghiên cứu chuyên ngành tập trung vào những tổ hợp công nghiệp hoặc những công nghệ liên ngành.* Một trong những phát hiện từ nghiên cứu của chúng tôi là tần suất các ngành công nghiệp quốc gia có khả năng cạnh tranh quốc tế được gắn với những viện nghiên cứu hoặc các khoa đại học chuyên ngành, thường là gần gũi về địa lý. Các trường điện ảnh của Hollywood hay các viện nghiên cứu trồng và chăm sóc hoa của Hà Lan mà tôi đã nói tới chỉ là vài trong số nhiều ví dụ tương tự. Những tổ chức này, trong đó cả ngành công nghiệp và chính phủ đều có thể tài trợ tiền và cung cấp các nhà khoa học tài năng, sẽ tập trung vào giải quyết các vấn đề của ngành cùng thúc đẩy những nỗ lực nghiên cứu mạnh mẽ hơn của từng công ty. Ví dụ, ngành dụng cụ cắt gọt đã nổi tiếng thế giới từ lâu của Đức được tập trung ở Solingen. Trong nhiều năm, thành phố này đã điều hành một viện kiểm định vật liệu để đáp ứng cho nhu cầu của ngành. Các hiệp hội thương mại cũng đóng vai trò quan trọng ở nhiều nước trong việc tài trợ hay thậm chí thành lập những tổ chức nghiên cứu chuyên môn như vậy.

- *Hợp đồng nghiên cứu.* Các hợp đồng nghiên cứu giữa các doanh nghiệp và các tổ chức nghiên cứu của chính phủ hay các trường đại học mang lại kỉ luật thị trường và tạo điều kiện cho trao đổi tốt hơn. Chính phủ có thể cung cấp tiền hoặc tài trợ một phần chi phí. Khuyến khích ngành công nghiệp tìm kiếm những hợp đồng nghiên cứu như vậy là cách đặc biệt tốt để hỗ trợ nghiên cứu trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- *Các cơ chế truyền bá kết quả nghiên cứu rõ ràng.* Nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm của chính phủ và các nghiên cứu tại trường đại học do chính phủ tài trợ sẽ không được truyền bá rộng rãi nếu không có những cơ chế rõ ràng. Chẳng hạn ở Đan Mạch, hệ thống các nhà tư vấn nông nghiệp do chính phủ trả lương là lực lượng chính truyền bá những công nghệ mới trong nông nghiệp. Ở Mỹ, NASA đã thực hiện những bước đi có tính xây dựng để khuyến khích truyền bá những công nghệ của nó, điều không phổ biến trong các chương trình nghiên cứu liên bang của Mỹ.

5. Khuyến khích các hoạt động nghiên cứu trong doanh nghiệp. Ảnh hưởng quan trọng nhất đối với đổi mới là từ những nỗ lực nghiên cứu và phát triển của các doanh nghiệp. Bản thân

các doanh nghiệp phải áp dụng công nghệ phục vụ những nhu cầu trong ngành của họ. Như Bảng 12-1 minh họa, đóng góp của khu vực tư nhân trong nghiên cứu và phát triển của quốc gia có sự khác biệt lớn giữa các nước, thấp nhất là ở Ý và Anh; cao nhất ở Nhật và Thụy Sĩ. Ở những nước như Nhật, các doanh nghiệp không cần phải có nhiều khuyến khích từ chính phủ nhưng vẫn đầu tư tích cực vào nghiên cứu trong nhiều ngành vì mục tiêu của họ và vì cạnh tranh trong nước rất mạnh mẽ. Ở những nước khác, cần phải có sự khuyến khích nhiều hơn cho tới khi nghiên cứu trở thành một thành tố trong chiến lược công ty.

Cách thúc đẩy nghiên cứu trong các doanh nghiệp cũng khác nhau giữa các quốc gia. Ở một số nước, như Đức, Đan Mạch và Anh, chính phủ trợ cấp nghiên cứu trực tiếp cho các doanh nghiệp. Cách tiếp cận này là có vấn đề và kinh nghiệm cho thấy nó thường không thành công. Ngay cả trong những điều kiện tốt nhất cũng rất khó để đánh giá triển vọng thương mại thực sự của một dự án nghiên cứu. Nếu không phải lo lắng về rủi ro tài chính, các doanh nghiệp thường đề xuất những dự án tồi hoặc quản lý dự án không tốt. Họ cũng sử dụng tiền của chính phủ để trả cho những dự án mà họ đáng lẽ tự làm hoặc phóng đại khối lượng nghiên cứu mà họ thực tế thực hiện. Cả Đức và Anh đã đúng khi từ bỏ cách tiếp cận này.

Một cách tiếp cận khác là giảm thuế cho các doanh nghiệp để khuyến khích chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển, như trường hợp của Mỹ. Trong khi có rất ít bằng chứng cụ thể về thành công của việc giảm thuế, tôi tin rằng chúng không giải quyết được những nhân tố quyết định quan trọng nhất của một hoạt động nghiên cứu và phát triển thành công. Nhiều quốc gia tiên tiến (như Đức và Thụy Điển) không có những khuyến khích nghiên cứu đặc biệt như vậy nhưng các doanh nghiệp của họ vẫn là những nhà đầu tư tích cực vào nghiên cứu và phát triển.

Những bộ phận khác trong "hình thoi" có vai trò quyết định hơn những khuyến khích nghiên cứu và phát triển trong việc định hình hoạt động đổi mới của các doanh nghiệp một nước. Các chính sách đảm bảo cạnh tranh nội địa mạnh mẽ, nâng cao độ tinh vi của cầu nội địa, tăng cường lượng thông tin thị trường và thông tin kỹ thuật trong quốc gia; kích thích những mục tiêu doanh nghiệp hợp lý là những cách tiếp cận tốt nhất để đẩy mạnh khoa học và công nghệ trong toàn bộ quốc gia cũng như

kích thích nghiên cứu và phát triển trong các doanh nghiệp. Tôi sẽ thảo luận tầm quan trọng của những chính sách kích thích nhu cầu sớm và cao cấp ở phần sau trong chương này.

Những phương pháp hiệu quả nhất để khuyến khích đầu tư vào nghiên cứu và phát triển trực tiếp có thể là tài trợ một phần cho các viện nghiên cứu chuyên ngành gắn với các tổ hợp công nghiệp, trợ cấp một phần cho hợp đồng nghiên cứu giữa các doanh nghiệp và các tổ chức nghiên cứu, đặc biệt là cho các doanh nghiệp nhỏ, và hỗ trợ hào phóng cho các trường đại học. Tất cả những chính sách đó đều quan trọng đối với thành công trong cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu.

6. Tập trung chủ yếu vào đẩy nhanh tốc độ đổi mới hơn là làm chậm tốc độ lan tỏa. Bảo vệ các quyền sở hữu trí tuệ là một hoạt động chính đáng để bảo vệ sự khuyến khích hợp lý đối với nghiên cứu và phát triển. Tuy nhiên, cần có sự cân bằng. Điều duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao tăng trưởng năng suất quốc gia là liên tục đổi mới mạnh mẽ. Cạnh tranh gay gắt trong tổ hợp là phần không thể thiếu để đổi mới thành công. Giữ bằng phát minh lâu dài và bảo vệ quyền tác giả rộng rãi phục vụ cho việc bảo vệ những ý tưởng của quá khứ nhưng lại hạn chế quá trình tạo ra những ý tưởng mới. Sự nhấn mạnh vào nghiên cứu và phát triển phải nhằm thúc đẩy đổi mới nhanh hơn chứ không phải là nhằm làm chậm sự lan tỏa kiến thức. Các doanh nghiệp (và các nước) hiếm khi duy trì được vị trí lâu dài chỉ nhờ bảo vệ những bí quyết của ngày hôm qua.

7. Vai trò hạn chế của hợp tác nghiên cứu. Trong những năm gần đây, sự chú ý được tập trung vào hợp tác nghiên cứu như là cách để nâng cao tốc độ đổi mới trong ngành công nghiệp. Một lý do quan trọng là sự phổ biến của các dự án hợp tác nghiên cứu do MITI tài trợ ở Nhật Bản. Có ba lập luận chính ủng hộ hợp tác nghiên cứu: nghiên cứu riêng của từng doanh nghiệp là "lãng phí và trùng lặp"; lợi thế nhờ qui mô trong nghiên cứu có thể gặt hái được thông qua nỗ lực hợp tác nghiên cứu; và các doanh nghiệp nghiên cứu riêng lẻ sẽ không đầu tư đầy đủ vào nghiên cứu và phát triển vì họ không thể gặt hái hết lợi ích. Ở Mỹ, luật chống độc quyền đã được sửa đổi mạnh mẽ để cho phép hợp tác trong nghiên cứu và phát triển nhiều hơn. Nhiều dự án hợp tác nghiên cứu ở châu Âu cũng đang tiến hành hoặc đang được xem xét, trong khi nhiều dự án cực lớn về công nghệ

lõi (chẳng hạn, dự án về công nghệ thông tin có tên là ESPRIT) ngày nay liên quan tới các doanh nghiệp ở nhiều nước.

Trường hợp của Nhật là một ngoại lệ trong các nghiên cứu của chúng tôi về 10 nước. Các doanh nghiệp thành công trong vô vàn các ngành công nghiệp kĩ thuật phức tạp mà không cần hợp tác nghiên cứu. Hơn nữa, xem xét kĩ các dự án hợp tác nghiên cứu và phát triển của các công ty Nhật cho thấy rằng chúng thường được hiểu sai.

Các doanh nghiệp Nhật tham gia vào những dự án này là do họ muốn hợp tác với MITI để duy trì hình ảnh doanh nghiệp và để đề phòng khả năng các đối thủ cạnh tranh sẽ thu được lợi từ hợp tác này. Các doanh nghiệp không nhất thiết phải đóng góp những nhà khoa học và kĩ sư tốt nhất của họ cho các dự án. Đại diện của công ty sẽ liên lạc hầu như hàng ngày với các phòng thí nghiệm riêng để đưa những ý tưởng vào trong các dự án nghiên cứu riêng có bản quyền. Các doanh nghiệp thường chi nhiều hơn cho nghiên cứu riêng trong cùng lĩnh vực hơn là cho dự án hợp tác và họ cạnh tranh gay gắt để đưa những công nghệ có bản quyền ra thị trường. Đóng góp tài chính của chính phủ thường hạn chế.

Vai trò quan trọng nhất của hợp tác nghiên cứu ở Nhật là báo hiệu tầm quan trọng của những lĩnh vực công nghệ mới nổi lên và kích thích nghiên cứu riêng của các doanh nghiệp, chứ không phải là hiệu quả trong nghiên cứu và phát triển. MITI tin rằng các doanh nghiệp Nhật không phải lúc nào cũng có tầm nhìn xa và cần có sự kích thích rõ ràng để khám phá những lĩnh vực mới. Các dự án hợp tác làm nhiệm vụ này và nâng cao chỉ tiêu nghiên cứu và phát triển nội bộ bởi vì các doanh nghiệp biết rằng đối thủ của họ cũng đang khám phá lĩnh vực này. Chẳng hạn, các giám đốc cấp cao đã nói với tôi rằng các dự án hợp tác là một đòn bẩy mà các giám đốc nghiên cứu và phát triển sử dụng để thuyết phục lãnh đạo cấp cao đầu tư vào một lĩnh vực. Các dự án hợp tác đôi khi cũng trợ giúp quá trình thống nhất những tiêu chuẩn kĩ thuật cơ bản. Như tôi sẽ bàn sau, điều này thường rất quan trọng đối với việc tăng tốc tốc độ đổi mới trong một ngành công nghiệp.

Trong những ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu, cạnh tranh giữa một nhóm doanh nghiệp là lực đẩy mạnh nhất kích thích đổi mới nhằm có được lợi thế cạnh tranh. Việc có thêm nghiên cứu hợp tác sẽ tạo ra áp lực đổi mới lớn hơn, sự khám phá nhiều

cách tiếp cận làm nâng cao khả năng thành công và tăng tốc độ tiến bộ công nghệ. Hiệu ứng lan tỏa khi có nhiều doanh nghiệp trong cùng một tổ hợp công nghiệp nội địa tham gia vào nghiên cứu và phát triển cũng làm tăng tốc tiến bộ.

Các doanh nghiệp đang đối mặt với áp lực cạnh tranh buộc phải đầu tư để cải tiến công nghệ không cho đối thủ vượt lên để nâng cao vị thế trên thị trường. Mặc dù các sáng kiến sẽ bị bắt chước, sự lan truyền sẽ không đầy đủ và xảy ra với độ trễ. Những công ty đổi mới thường gặt hái được danh tiếng lâu dài[10]. Hơn nữa, khi các sáng kiến lan tỏa trong tổ hợp nội địa, toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia phát triển nhanh hơn các đối thủ nước ngoài.

Các dự án hợp tác chỉ có lợi dưới một số điều kiện nhất định. Trước hết, chúng phải nằm trong lĩnh vực nghiên cứu những sản phẩm và qui trình sản xuất cơ bản hơn hoặc bám đuổi những tiến bộ mới nhất chứ không phải là về những chủ đề liên quan mật thiết đến nguồn lợi thế của các doanh nghiệp. Thứ hai, những nỗ lực hợp tác chỉ nên chiếm một phần nhỏ trong tổng nghiên cứu của doanh nghiệp trong một lĩnh vực. Nếu phần khá lớn nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp là thông qua những dự án hợp tác, điều này làm giảm nguy cơ một doanh nghiệp sẽ bị tụt hậu trong cuộc đua công nghệ và làm giảm tốc độ tiến bộ trong ngành. Hơn nữa, nếu các dự án hợp tác trở thành trọng tâm trong nghiên cứu và phát triển, sẽ có nguy cơ những khía cạnh khác của cạnh tranh bị cùn đi.

Thứ ba, hợp tác nghiên cứu chỉ nên làm gián tiếp, thông qua những thực thể riêng rẽ và độc lập mà phần lớn thành viên trong ngành có thể tiếp cận. Các ví dụ bao gồm các phòng thí nghiệm của trường đại học, các trung tâm nghiên cứu đỉnh cao như các trung tâm về kĩ thuật do Quĩ khoa học quốc gia Mỹ lập

10. Nhiều nghiên cứu về chủ đề hợp tác nghiên cứu tập trung vào vấn đề khả năng sao chép của những thành quả nghiên cứu và phát triển (ví dụ xem Ouchi and Bolton (1988)). Trừ khi doanh nghiệp có thể gặt hái lợi nhuận từ sáng tạo, nó sẽ không đầu tư đầy đủ vào nghiên cứu và phát triển. Hợp tác nghiên cứu và phát triển được cho là cải thiện được vấn đề sao chép này.
Điều không được chú ý là việc tránh thua lỗ cũng là động cơ quan trọng không kém, nếu không hơn khi đầu tư vào nghiên cứu và phát triển. Nỗi lo thua lỗ vượt lên trên sức ỳ của tổ chức phổ biến trong quá trình đổi mới và đây là một lý do tại sao cạnh tranh nội địa lại quan trọng với đổi mới. Bên cạnh đó, đổi mới đòi hỏi những kiến thức chuyên sâu phù hợp với chiến lược cụ thể của doanh nghiệp và những kiến thức này sẽ lan tỏa chậm hơn và không đầy đủ. Do đó, sự dẫn đầu về công nghệ sẽ kéo dài và nâng cao danh tiếng của công ty đổi mới. Xem Chương 3 với những thảo luận sâu hơn về vấn đề này.

ra hay những viện nghiên cứu gần như độc lập khác (phổ biến ở Đức). Những cấu trúc này làm giảm những vấn đề quản lý và tối thiểu nguy cơ đối với cạnh tranh. Những dự án hợp tác giữa các doanh nghiệp cũng rất khó quản lý bởi vì các thành viên tham gia có những động cơ rất phức tạp. Liệu chúng có thực sự mang tới hiệu quả trong nghiên cứu và phát triển hay không vẫn là một câu hỏi. Thứ tư, những dự án hợp tác hữu ích nhất thường liên quan đến những lĩnh vực đụng chạm đến nhiều ngành công nghiệp cùng những lĩnh vực đòi hỏi đầu tư lớn cho nghiên cứu và phát triển. Chẳng hạn ở Nhật, dự án Máy may tự động liên quan đến các doanh nghiệp trong các ngành dệt may, hóa chất, máy may, phần mềm và công nghiệp bán lẻ. Mục tiêu của dự án là tự động hóa quá trình sản xuất hàng dệt may sử dụng nhiều lao động.

Trường hợp về hợp tác nghiên cứu minh họa sự hòa hợp cần thiết giữa môi trường công nghiệp ở một quốc gia với những chính sách mà nó áp dụng. Các doanh nghiệp Nhật gặp bất lợi vì nghiên cứu ở trường đại học và các viện nghiên cứu không phát triển lắm, cần có một cơ chế để bù đắp. Các dự án hợp tác nghiên cứu thành công ở Nhật vì chúng liên quan đến những công nghệ trực tiếp gắn với mối quan tâm của ngành công nghiệp, dự án hợp tác chỉ chiếm phần nhỏ trong tổng thể nỗ lực nghiên cứu của các doanh nghiệp, các đại diện trung lập và có quyền lực từ các bộ đứng ra hòa giải mâu thuẫn và cạnh tranh nội địa mạnh mẽ ở Nhật đảm bảo những dự án này không gây ảnh hưởng đến cạnh tranh.

Cơ sở hạ tầng. Nâng cấp nền công nghiệp một nước phụ thuộc vào một cơ sở hạ tầng hiện đại và luôn cải thiện. Điều này đặc biệt đúng với giao thông, hậu cần, viễn thông, tất cả đều không thể thiếu đối với quá trình giới thiệu công nghệ hiện đại và cạnh tranh trong các thị trường quốc tế. Cả các doanh nghiệp và chính phủ đều có vai trò trong việc tạo và nâng cấp cơ sở hạ tầng. Các chính phủ có lịch sử đóng vai trò quan trọng ở hầu hết các nước. Tuy nhiên, tư nhân hóa đang ngày càng tăng và các nhóm doanh nghiệp hoặc thậm chí các nhà cung cấp tư nhân đã đầu tư vào các cơ sở vật chất chuyên môn hóa.

Trong số các nước mà chúng tôi nghiên cứu, Nhật, Hàn Quốc và Singapore đầu tư mạnh mẽ nhất vào cơ sở hạ tầng. Anh và Ý rõ ràng là đầu tư quá ít. Tuy nhiên, điều thú vị là trong những ngành công nghiệp mà Ý có lợi thế cạnh tranh, các hiệp

hội công nghiệp và cơ quan chính quyền địa phương đã hợp tác thường xuyên để cải tiến hoặc thiết lập cơ sở hạ tầng chuyên môn cho riêng họ trong khi chính phủ trung ương đã thất bại. Chẳng hạn ở vùng Prato, dịch vụ điện thoại tốt hơn bất kì đâu ở Ý. Đây là một lợi ích khác nữa của tổ hợp hóa.

Mặc dù cơ sở hạ tầng hiếm khi là nguồn lợi thế cạnh tranh quốc gia, trừ những cơ sở hạ tầng rất chuyên sâu thiết kế cho những ngành công nghiệp cụ thể, nó có thể lại là một bất lợi. Vào những năm 1980, cơ sở hạ tầng không chỉ là đường xá và điện thoại. Cũng quan trọng là những hoạt động văn hóa và giải trí nhằm thu hút những cá nhân tài năng đến để sống và làm việc. Chẳng hạn, trong một bang rất thành công của Đức, bang Baden-Wurttemberg, những hình thức đầu tư này đóng vai trò nổi bật trong chính sách kinh tế.

Vốn. Quá trình nâng cấp một nền kinh tế đòi hỏi rất nhiều vốn sẵn có với chi phí thấp và được phân bổ hiệu quả thông qua hệ thống ngân hàng và các thị trường tài chính khác đến những dự án đầu tư với năng suất cao nhất. Chi phí vốn thấp không chỉ khuyến khích mức đầu tư cao để nâng cao năng suất mà còn hỗ trợ đầu tư lâu dài bằng cách giảm tỷ lệ chiết khấu theo thời gian. Lãi suất cao không loại trừ đầu tư lâu dài nếu những nhân tố quyết định khác của lợi thế quốc gia thuận lợi, như trường hợp của Ý và Hàn Quốc minh họa. Mặc dù trải qua những giai đoạn lãi suất thực cao, cả hai nước này đều có tỷ lệ đầu tư ròng quốc gia cao hỗ trợ cho quá trình nâng cấp. Tuy nhiên, ở cả hai nước, khả năng phát triển nền kinh tế lên cao hơn bị hạn chế trừ khi khả năng tiếp cận tới vốn giá rẻ được mở rộng và cải thiện (xem Chương 13).

Chính phủ đóng một vai trò ảnh hưởng đến cung và cầu vốn cũng như những thị trường mà qua đó vốn được phân bổ. Nguồn cung vốn của một nước bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi tỷ lệ tiết kiệm cá nhân, qui mô thặng dư hay thâm hụt ngân sách chính phủ và dòng vốn nước ngoài. Chính sách của chính phủ có thể tác động cả ba nguồn này. Ví dụ ở Singapore, có một chương trình tiết kiệm bắt buộc gắn với hệ thống bảo hiểm xã hội. Chính sách này tạo ra nguồn vốn dồi dào vượt quá khả năng sử dụng của nền kinh tế Singapore. Chính sách thuế cũng là một công cụ phổ biến khác để khuyến khích hay hạn chế tiết kiệm. Cho tới gần đây, Nhật vẫn khuyến khích tiết kiệm bằng cách không đánh thuế lãi từ tài khoản tiết kiệm bưu điện và bằng

cách hạn chế những phương tiện đầu tư thay thế. Ngược lại, Mỹ có lịch sử không khuyến khích tiết kiệm và khuyến khích tiêu dùng bằng cách cho phép khấu trừ chi phí lãi vay cá nhân (dù hiện giờ đã loại bỏ), cho phép giảm trừ lãi thế chấp nhà và đánh thuế toàn bộ thu nhập từ lãi suất.

Kiểm soát thâm hụt ngân sách mà không sử dụng nó để tài trợ cho các hoạt động đầu tư nâng cao năng suất trong nền kinh tế có lẽ là cách trực tiếp nhất mà chính phủ có thể tác động đến lượng vốn đầu tư khả dụng. Ở Ý và gần đây hơn là ở Mỹ, thâm hụt ngân sách không phản ánh những khoản đầu tư vào hạ tầng hay những khu vực hỗ trợ tăng trưởng năng suất khác. Không có những lợi ích bù đắp, chúng chỉ làm cho lãi suất thực tăng cao. Toàn cầu hóa các thị trường vốn đang vận động theo hướng quân bình chi phí vốn thực giữa các nước, nhưng sự khác biệt giữa các nước vẫn còn lớn và sẽ còn tồn tại.

Những cơ chế phân bổ vốn hiệu quả cũng quan trọng đối với quá trình nâng cấp kinh tế không kém sự sẵn có của vốn. Những công ty mới nổi thành công phải có sự tiếp cận rộng rãi và công bằng tới nguồn vốn của quốc gia để tài trợ cho tăng trưởng và theo đuổi những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn. Những nước như Ý và Hàn Quốc đang bị hạn chế khả năng tiến bộ do có những thị trường vốn kém phát triển. Hàn Quốc, cũng như Nhật, đã tiến đến giai đoạn tăng trưởng nhờ đầu tư qua một hệ thống trong đó chính phủ cho vay và hướng nguồn vốn khan hiếm, với lãi suất trợ cấp, đến những ngành công nghiệp lựa chọn. Tuy nhiên, vai trò phân bổ vốn trực tiếp của chính phủ sẽ chỉ hỗ trợ nâng cấp ngành công nghiệp đến một mức nào đó. Vượt quá mức này, các cơ chế thị trường phải thực hiện vai trò của nó. Dưới đây tôi sẽ bàn một số tính chất đáng mong đợi của các thị trường vốn cho phát triển kinh tế.

Thông tin. Số lượng và chất lượng thông tin có ở một nước ngày càng có vai trò quan trọng trong cạnh tranh quốc tế hiện đại. Thông tin là một phương tiện để vượt qua sự trì trệ và tạo ra cảm giác cấp bách trong các doanh nghiệp. Nó là phần không thể thiếu của việc nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp hiện có và để cạnh tranh thành công trong những ngành công nghiệp mới. Thông tin về thị trường, công nghệ và cạnh tranh định hình những quyết định của doanh nghiệp. Nó nêu bật những nhu cầu, cơ hội mới và làm bộc lộ những nguy cơ.

Lượng thông tin có ở trong một quốc gia được tạo ra từ vô số nguồn khác nhau. Tài liệu của công ty, các ấn phẩm kĩ thuật, các ghi nhận bản quyền, các nhà cung cấp thông tin cá nhân và báo chí phổ thông chỉ là một vài trong số những nguồn thông tin. Chính phủ đóng một vai trò nổi bật ở hầu hết các nước trong việc tăng cường nguồn thông tin sẵn có cho các doanh nghiệp thông qua những nguồn như thống kê của chính phủ và các ấn bản khác cũng như qua các qui định minh bạch thông tin. Quan trọng không kém việc tạo thông tin là truyền bá thông tin. Chính sách của chính phủ thúc đẩy sự truyền bá thông tin thông qua các trung tâm trao đổi thông tin như Dịch vụ thông tin kĩ thuật quốc gia (ở Mỹ) và các cơ chế khác hỗ trợ quá trình nâng cấp ngành công nghiệp.

Một trong những vai trò quan trọng nhất của chính phủ là báo hiệu, trong đó chính phủ làm nổi bật những thông tin và vấn đề quan trọng với các doanh nghiệp. Vai trò này được minh họa tốt nhất bằng trường hợp của MITI ở Nhật. MITI thực hiện hoặc ủy nhiệm cho các nhóm nghiên cứu, các ủy ban công nghiệp thực hiện các báo cáo liên quan đến các công nghệ mới, các xu hướng trong cạnh tranh quốc tế, và các vấn đề tương lai. Những báo cáo này được thực hiện bởi những chuyên gia và nhà khoa học hàng đầu Nhật Bản, các đại diện cao cấp của ngành và các quan chức chính phủ. Những báo cáo này được xuất bản, phổ biến rộng khắp và được đề cập rộng rãi trên báo chí.

Chức năng chủ yếu của những nghiên cứu này là thức tỉnh các doanh nghiệp về những xu hướng và những vấn đề đang nổi lên; khuyến khích họ ứng phó với chúng. Các công ty được tự chọn cách ứng phó của riêng họ. Tuy nhiên, bằng cách phổ biến công khai những nghiên cứu này trong ngành, các doanh nghiệp buộc phải chú ý rằng các đối thủ của họ cũng đã biết về chúng. Điều này kích thích nghiên cứu nội bộ bổ sung và phản ứng.

Trợ cấp trực tiếp. Cung cấp trợ cấp trực tiếp cho các doanh nghiệp là một công cụ phổ biến mà các chính phủ sử dụng để cố gắng tác động vào chi phí yếu tố sản xuất và định hình lợi thế cạnh tranh. Trợ cấp vốn, trợ cấp cho nghiên cứu, trợ cấp cho nguyên liệu thô, trợ cấp cho xuất khẩu và trợ cấp trực tiếp bằng tiền là các hình thức trợ cấp áp dụng ở hầu như mọi quốc gia trong ngành này hay ngành khác. Mục đích của trợ cấp là để lôi kéo lợi thế có lợi cho quốc gia.

Trợ cấp hiếm khi gắn với lợi thế cạnh tranh thực sự. Ngược

lại, chúng tôi thấy trong nhiều trường hợp trợ cấp gắn liền với những thất bại dai dẳng: ngành đóng tàu của Đức và Thụy Điển, ngành vận tải biển của Mỹ, ngành hàng không của Ý chỉ là một số ví dụ. Lý do rất đơn giản dưới góc nhìn từ "hình thoi". Trợ cấp trì hoãn sự điều chỉnh và đổi mới hơn là kích thích chúng. Hầu hết các hình thức trợ cấp gắn liền với những điều kiện công khai hoặc ngầm định, chẳng hạn như nơi đặt nhà máy hay số lao động có thể sa thải. Những điều này hạn chế sự linh hoạt và làm suy yếu đổi mới.

Trợ cấp liên tục làm mất động lực và sinh ra thái độ ỷ lại. Rất khó buộc ngành công nghiệp phải đầu tư và mạo hiểm nếu không có hỗ trợ của chính phủ. Sự chú ý tập trung vào việc làm mới trợ cấp hơn là tạo ra lợi thế cạnh tranh thực sự. Một ngành công nghiệp được trợ cấp lan truyền tính kém cạnh tranh của nó đến các ngành khác. Một khi đã bắt đầu, khó mà dừng việc trợ cấp. Điều tồi tệ hơn là trợ cấp cho một ngành công nghiệp ốm yếu sẽ khuyến khích các ngành khác xin trợ cấp.

Một nguyên tắc chung là: ưu đãi thuế là phương tiện hữu hiệu hơn so với trợ cấp trong việc thúc đẩy nâng cấp ngành công nghiệp vì nó buộc các doanh nghiệp chỉ thực hiện các dự án mà họ thấy tiềm năng lợi nhuận. Trợ cấp trực tiếp chỉ có lợi nếu chúng chỉ chiếm một phần nhỏ chi phí liên quan và nếu chúng được sử dụng để báo hiệu những hướng đi phù hợp cho doanh nghiệp. Các dự án hợp tác nghiên cứu ở Nhật và sự khuyến khích mua thiết bị chế tạo tiên tiến ở Ý là hai ví dụ.

Trợ cấp gián tiếp trong những lĩnh vực như giáo dục, các đại học nghiên cứu và cơ sở hạ tầng cao cấp là một hình thức đầu tư vốn của chính phủ tốt hơn nhiều, đứng trên quan điểm cải thiện vị thế cạnh tranh của các ngành công nghiệp một quốc gia. Tương tự, khuyến khích cho khách hàng thường là một phương pháp tốt để kích thích sự phát triển của các sản phẩm mới tiên tiến hơn là hỗ trợ trực tiếp cho các doanh nghiệp.

CHÍNH SÁCH VỀ THỊ TRƯỜNG CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT VÀ THỊ TRƯỜNG NGOẠI TỆ

Các chính sách kinh tế vĩ mô và vi mô nhằm kiểm soát chi phí yếu tố sản xuất và tỷ giá thông qua can thiệp vào thị trường yếu tố sản xuất và thị trường ngoại tệ là một phần quan trọng trong những nỗ lực cải thiện sức cạnh tranh cho ngành công nghiệp

của các quốc gia. Chính sách tiền tệ và chính sách tài khóa, các qui định về thị trường năng lượng và những chính sách tác động đến quá trình mặc cả là những công cụ để tác động vào mức lương, chi phí năng lượng và tỷ giá. Lý do là hạ thấp chi phí yếu tố sản xuất hoặc tỷ giá sẽ giúp các doanh nghiệp cạnh tranh hiệu quả hơn trên thị trường quốc tế. Chẳng hạn, chính quyền Reagan đã phá giá mạnh đồng đôla nhằm giải quyết thâm hụt thương mại của Mỹ.

Những chính sách như vậy dựa trên cái nhìn không hoàn chỉnh về những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh và về quá trình nâng cấp quyết định sự thịnh vượng kinh tế. Những nước như Đức, Thụy Sĩ và trong thập kỷ vừa qua là Nhật, đã trải qua tình trạng lương tăng, giá năng lượng cao và đồng nội tệ mạnh nhưng đã duy trì hoặc tăng lợi thế trong các ngành công nghiệp. Trường hợp Nhật là đặc biệt đáng chú ý. Cú sốc Nixon, các cú sốc năng lượng và gần đây là cú sốc đồng yên đã kích thích quá trình củng cố và nâng cấp lợi thế cạnh tranh của ngành công nghiệp Nhật, chứ không phải làm cho chúng suy yếu đi. Những sức ép từ bất lợi về các yếu tố sản xuất không chỉ ảnh hưởng trực tiếp lên các ngành mà còn phản hồi khuyến khích sự đổi mới của các nhà cung cấp máy móc và đầu vào. Ngược lại, lịch sử cho thấy nỗ lực phá giá hay hạ thấp giá đầu vào giả tạo như ở các nước Anh, Thụy Điển và Ý không đem lại nhiều sự khác biệt cho thành công trong dài hạn.

Nếu mọi thứ giữ nguyên, việc giảm chi phí yếu tố sản xuất hay giá xuất khẩu sẽ đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp. Vấn đề là chi phí đầu vào chỉ là lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghệ không phức tạp, dễ tiếp cận và chi phí đầu vào chiếm phần lớn trong tổng chi phí [11]. Tuy nhiên, trong hầu hết các ngành có tiềm năng năng suất cao, lợi thế cạnh tranh phải dựa vào đổi mới và sáng tạo. Cái có lợi theo quan điểm tĩnh về cạnh tranh lại làm suy yếu lợi thế cạnh tranh trong quan điểm động. Hạn chế sự tăng giá của yếu tố sản xuất đầu vào hay can thiệp để giảm tỷ giá sẽ lấy đi sức ép phải đổi mới, nâng cấp và hướng các doanh nghiệp đến những phân đoạn thị trường nhạy cảm với giá và chi phí, trong đó lợi thế cạnh tranh kém

11. Điều kiện này gần đạt nhất trong những ngành dựa vào tài nguyên thiên nhiên như gỗ, nhôm và sản phẩm nông nghiệp chưa chế biến. Mặc dù vậy, ngay cả trong những ngành này, sự khác biệt về công nghệ giữa các quốc gia có thể rất lớn, bù đắp một phần hoặc toàn bộ những khác biệt về chính phủ yếu tố sản xuất.

bền vững hơn nhiều. Thay vì cải tiến chất lượng, đưa ra những mẫu mã mới tinh vi hơn và giảm chi phí sản xuất thông qua tự động hóa, các doanh nghiệp lại an nhàn thu lợi nhuận. Bởi các doanh nghiệp nước khác đổi mới nhanh hơn, kết quả là quốc gia sẽ mất vị trí trong dài hạn. Ví dụ trong ngành công nghiệp ô tô Mỹ, phản ứng với sự tăng giá của ô tô Nhật do đồng đôla mất giá, các công ty ô tô Mỹ đã tăng giá bán (và thu lợi nhuận lớn) thay vì giành lại vị thế trên thị trường. Trong khi đó, các nhà sản xuất ô tô Nhật điên cuồng nâng cao năng suất và nâng cấp tính năng sản phẩm và công nghệ.

Hàm ý của các chính sách không phải là việc chính phủ nên cố gắng đẩy chi phí đầu vào hay tỷ giá tăng lên; mà là không nên chống lại sự vận động tăng lên hay giảm xuống của những lực lượng thị trường. Sau đây là những vấn đề chính sách cụ thể hơn:

1. Phá giá. Giá trị đồng tiền một nước phụ thuộc vào nhiều yếu tố tác động, trong đó có sự thâm hụt ngân sách và lãi suất. Nếu hàng hóa trong nước và nước ngoài không thay thế hoàn hảo cho nhau, phá giá sẽ tăng xuất khẩu và giảm nhập khẩu, cải thiện cán cân thương mại. Mức độ phá giá cần thiết để khôi phục cán cân thương mại phụ thuộc vào lợi thế cạnh tranh của quốc gia, thứ quyết định giá cả phải thay đổi bao nhiêu để đủ sức lôi kéo khách hàng trong và ngoài nước chuyển từ hàng hóa nước ngoài sang hàng hóa nước mình. Tuy nhiên, phá giá không phải là cách tốt để cân bằng thương mại vì nó làm giảm mức sống quốc gia. Nó làm cho hàng hóa nước ngoài đắt hơn và làm hàng hóa nội địa có giá rẻ hơn ở thị trường nước ngoài [12].

Tuy nhiên, vấn đề nghiêm trọng hơn với phá giá là ảnh hưởng của nó lên quá trình nâng cấp trong nền kinh tế. Kì vọng tỷ giá thấp làm cho các doanh nghiệp ỷ lại vào cạnh tranh về giá và có xu hướng cạnh tranh trong những ngành và phân đoạn nhạy cảm với giá. Tự động hóa và các hình thức cải tiến khác nhằm nâng cao năng suất sẽ chậm lại và việc chuyển sang những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn bị cản trở [13]. Do đó, phá giá có thể lại dẫn đến những áp lực phải tiếp tục phá giá. Kinh

12. Thực tế, áp lực xuống giá đồng nội tệ là một dấu hiệu rằng có vấn đề về năng suất trong nền công nghiệp của quốc gia.

13. Có sự bất cân xứng giữa phản ứng của doanh nghiệp với sự tăng/giảm giá nội tệ bởi vì những nỗ lực đổi mới và cải tiến của doanh nghiệp bị tác động mạnh nhờ áp lực và thách thức.

nghiệm của các nước trong giai đoạn hậu chiến cho thấy phá giá hiếm khi mang lại tăng trưởng năng suất lâu dài. Trường hợp tốt nhất với phá giá là các nước đang ở trong những giai đoạn đầu phát triển (giai đoạn cạnh tranh nhờ chi phí yếu tố sản xuất hay nhờ vốn đầu tư). Tuy nhiên, ngay cả ở đây sự dựa dẫm thái quá vào các chính sách hạ thấp đồng nội tệ giả tạo cuối cùng sẽ hạn chế sự tiến bộ.

Cũng cần có sự cân bằng ở đây. Áp lực tăng giá nội tệ cần phải đủ mạnh để kích thích nâng cấp nhưng không được quá lớn vượt quá chất lượng yếu tố sản xuất và các điều kiện khác để nâng cấp thành công. Một đồng nội tệ mạnh sẽ có ích nhất trong quá trình nâng cấp nếu những bộ phận khác trong "hình thoi" đều thuận lợi (ví dụ cạnh tranh trong nước lành mạnh và nguồn nhân lực có kĩ năng). Tỷ giá tăng đều phản ánh những điều kiện thị trường bình thường nhiều khả năng sẽ kích thích nâng cấp. Tuy nhiên, trường hợp nước Nhật minh họa làm sao một cú sốc tỷ giá có thể là một nguồn động lực miễn là ngành công nghiệp quốc gia có lợi thế vững chắc trên toàn bộ "hình thoi". Sẽ là phù hợp nếu chính phủ tìm cách giảm tỷ giá bị cao quá giả tạo nhưng chỉ giảm đến mức ngang giá sức mua.

2. Giá đầu vào. Việc nâng cấp lợi thế cạnh tranh được thực hiện nếu chi phí đầu vào nội địa của một nước dịch chuyển sớm hơn ở các nước khác, báo hiệu sớm cho các doanh nghiệp về những xu hướng sẽ tác động đến cạnh tranh quốc tế. Chính phủ phải tránh bị lôi kéo vào việc hạ giá đầu vào một cách giả tạo. Đây là trường hợp xảy ra với giá năng lượng ở Mỹ. Ngành công nghiệp Mỹ chẳng được lợi gì về dài hạn khi các doanh nghiệp Mỹ tụt hậu trong tiết kiệm năng lượng còn các doanh nghiệp của các quốc gia khác có thể giành vị trí trên thị trường.

3. Tiền lương. Các chính sách ngăn cản tăng lương thường là sai lầm. Lương phải được tăng lên cùng với hoặc nhanh hơn một chút so với mức tăng trưởng năng suất. Điều này tạo ra áp lực có lợi để các doanh nghiệp tìm kiếm những nguồn lợi thế cạnh tranh cao cấp hơn và cạnh tranh trong những ngành và phân đoạn công nghiệp tinh vi hơn. Tiền lương tăng cũng làm tăng sức mua đối với những hàng hóa chất lượng cao hơn, làm cải thiện các điều kiện cầu. Tuy vậy, lương tăng quá nhanh so với mức tăng năng suất trong một gian đoạn dài lại là một mối lo ngại.

4. Tăng trưởng lực lượng lao động. Sự tăng trưởng nhanh của lực lượng lao động sẵn có sẽ tăng sinh lực cho tăng trưởng

kinh tế vì những nhân viên mới cũng sử dụng sản phẩm và dịch vụ; làm tăng sức mua. Tuy nhiên, lực lượng lao động tăng nhanh có thể làm giảm tốc độ nâng cấp một nền kinh tế. Với nguồn cung lao động tăng, áp lực phải tăng năng suất, nâng cấp kĩ năng và tìm kiếm những hình thức lợi thế cạnh tranh cao cấp hơn được giảm bớt. Hiệu ứng tương tự cũng xảy ra khi có lượng công nhân không có kỹ năng nhập cư số lượng lớn như trường hợp của Đức và Thụy Sĩ, mặc dù nhập cư có thể cũng tốt xét trên khía cạnh nhân văn (ngược lại, sự di chuyển tự do của nhân lực lành nghề nói chung có ích cho quá trình nâng cấp). Một phần sự tụt hậu về tăng trưởng năng suất ở ngành công nghiệp Mỹ có thể là do tăng trưởng dân số nhanh hơn hầu hết các quốc gia khác (Bảng 7-1) cùng với tỷ lệ người nhập cư kĩ năng thấp cao và xu hướng phụ nữ tham gia lực lượng lao động phổ biến hơn.

Những lập luận tương tự cũng giải thích phần nào sự tồn tại của thất nghiệp. Tỷ lệ thất nghiệp cao sẽ làm giảm khuyến khích tăng năng suất và nâng cấp. Nơi nào mà cạnh tranh mang tính toàn cầu, điều đó có thể dẫn tới thất nghiệp nhiều hơn.

* * *

Những xem xét mà tôi vừa trình bày chỉ là phần nào. Mỗi lĩnh vực chính sách đều bị ảnh hưởng bởi rất nhiều biến số vượt quá những yếu tố liên quan đến vị trí cạnh tranh của ngành công nghiệp một quốc gia và đều có những tác động rộng hơn. Nhưng điều quan trọng ở đây là: chính sách có lợi nhất với quá trình nâng cấp ngành công nghiệp thường là chính sách ngược lại với những gì mà đầu tiên có vẻ hợp lý, đặc biệt ở những quốc gia cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tiên tiến. Cái tỏ ra có ích trong khái niệm cạnh tranh tĩnh lại cản trở đổi mới trong cạnh tranh động.

Những chính sách về thị trường yếu tố sản xuất và ngoại tệ có lợi nhất cho nâng cấp nền kinh tế lại thường không phổ biến và gây ra những khó khăn trong ngắn hạn. Tuy nhiên, bất chấp áp lực chính trị, việc chống lại cám dỗ can thiệp vào thị trường yếu tố sản xuất là cần thiết. Một cách tiếp cận chính sách tốt hơn là đưa việc ứng phó với những chuyển dịch về chi phí yếu tố sản xuất và giá trị nội tệ trở thành một ưu tiên quốc gia, như diễn ra thường xuyên ở Nhật.

Như tôi đã bàn ở Chương 3, những bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ không có tác dụng mong đợi nếu có những rào cản đối với

đổi mới. Những nhân tố quyết định khác (như chất lượng yếu tố sản xuất, mục tiêu doanh nghiệp và cạnh tranh nội địa) phải hỗ trợ đổi mới; bởi vì các lực lượng dẫn đến quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh là một hệ thống độc lập. Điều này làm cho các chính sách hướng tới ngành công nghiệp trở nên phụ thuộc lẫn nhau; đồng thời phụ thuộc vào trình độ phát triển cạnh tranh tổng thể của ngành công nghiệp một quốc gia.

Chắc chắn bất lợi về yếu tố sản xuất nên vừa phải, nếu muốn chúng là động lực đổi mới. Chi phí yếu tố sản xuất quá khác biệt so với những nước có trình độ phát triển kinh tế tương đương là nguyên nhân gây lo lắng và chính sách của chính phủ phải nỗ lực đưa chúng trở lại mức xấp xỉ các nước khác. Tuy nhiên, tìm cách giảm giá yếu tố sản xuất không phải là một mục tiêu phù hợp.

ẢNH HƯỞNG CỦA CHÍNH PHỦ LÊN CÁC ĐIỀU KIỆN CẦU

Nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp một nước đòi hỏi nhu cầu trong nước cao cấp và tinh vi. Chính sách của chính phủ tác động vào cầu có truyền thống tập trung tác động vào tổng cầu trong nước thông qua chi tiêu chính phủ hay điều tiết nguồn hoặc chi phí tín dụng. Những nỗ lực như thế là bộ phận của chính sách kinh tế vĩ mô. Chẳng hạn ở Nhật, ngày nay sự chú ý tập trung vào tăng cầu nội địa để thay cho xuất khẩu.

Lý thuyết của tôi gợi ý một vai trò khác, rộng lớn hơn cho các chính sách tác động đến cầu. Vai trò lớn nhất của cầu nội địa đối với lợi thế cạnh tranh không phải ở tổng cầu mà ở các điều kiện cầu đối với các ngành công nghiệp cụ thể. Chính phủ thường tác động vào những điều kiện cầu này theo những cách không mong muốn hoặc có tác dụng ngược bởi vì chính phủ có cái nhìn không hoàn chỉnh về cái gì quyết định lợi thế cạnh tranh. Tệ hơn, các nước còn cố gắng theo đuổi mô hình phát triển "hướng về xuất khẩu", bỏ quên nhu cầu nội địa, điều hạn chế sự tiến bộ quốc gia.

Mục tiêu chính của những chính sách về mặt cầu phải là cải thiện chất lượng của cầu nội địa. Chất lượng cầu với các khía cạnh được tôi thảo luận trong Chương 3 đóng vai trò trung tâm trong quá trình nâng cấp. Chính phủ có vô số đòn bẩy để nâng

cao chất lượng nhu cầu nếu nó cảm nhận được tầm quan trọng của việc làm đó.

MUA HÀNG CỦA CHÍNH PHỦ

Tác động trực tiếp nhất của chính phủ đến các điều kiện cầu thông qua vai trò là một khách hàng của nhiều hàng hóa và dịch vụ. Các cơ quan chính phủ hoặc các công ty quốc doanh là những khách hàng lớn trong các ngành công nghiệp liên quan đến quốc phòng, những ngành gắn với cơ sở hạ tầng (ví dụ, sân bay của nhà nước, hệ thống điện hay các công ty điện thoại) và là khách hàng của nhiều sản phẩm, dịch vụ khác nữa.

Việc mua hàng của chính phủ có thể hỗ trợ hay làm suy yếu lợi thế cạnh tranh quốc gia. Nó sẽ làm suy yếu lợi thế cạnh tranh nếu, như thường xảy ra, việc mua hàng của chính phủ tạo ra một thị trường bảo đảm cho doanh nghiệp. Bundespost, công ty viễn thông độc quyền của Đức là một ví dụ rõ ràng. Ở Mỹ, có những luật "chỉ mua hàng Mỹ" tác động đến một số hình thức mua hàng [14], những luật tương tự hay việc loại bỏ các nhà cung cấp nước ngoài trên thực tế cũng phổ biến ở nhiều nước khác. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp trong nước sẽ xem nhu cầu của chính phủ như một đặc quyền. Thị trường của chính phủ trở thành tâm điểm chú ý và các doanh nghiệp nội địa tìm cách vận động hành lang cho những tiêu chuẩn sản phẩm khác thường hoặc các qui định khác nhằm loại bỏ các đối thủ quốc tế.

Việc loại bỏ các nhà cung cấp nước ngoài được cho là nhằm giúp các doanh nghiệp trong nước. Trên thực tế, kết quả trong hầu hết các ngành là các doanh nghiệp trong nước sẽ chậm đổi mới và nâng cấp. Sản phẩm và dịch vụ của họ có chất lượng, tính năng và chi phí khác xa những sản phẩm và dịch vụ có nhu cầu quốc tế. Các doanh nghiệp trong nước do đó không thể cạnh tranh trên các thị trường quốc tế; và thậm chí cần sự bảo hộ mạnh hơn trong nước để hỗ trợ.

Việc mua hàng của chính phủ có thể là một nhân tố tích cực đối với quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh quốc gia trong những điều kiện sau:

- *Có nhu cầu sớm*. Việc mua hàng của chính phủ phải tạo ra

14. Nhiều người Mỹ, không nắm được các luật này, có thể vô ý tỏ ra đạo đức giả khi kết tội các nước khác giới hạn việc mua hàng của chính phủ vào các doanh nghiệp trong nước (chẳng hạn than phiền với Nhật về việc mua thiết bị cho sân bay Kansai ở gần Kyoto).

nhu cầu sớm với những sản phẩm và dịch vụ cao cấp mới, thúc đẩy các nhà cung cấp trong nước lao vào lĩnh vực mới.

- *Là khách hàng khó tính và khắt khe*. Các cơ quan của chính phủ phải đặt ra những tiêu chuẩn sản phẩm khắt khe và lựa chọn những loại sản phẩm tinh vi thay vì chấp nhận mọi sản phẩm mà các nhà cung cấp trong nước bán.

- *Mua hàng phải phản ánh nhu cầu quốc tế*. Các tiêu chuẩn mua chính phủ đặt ra phải gần gũi với những tiêu chuẩn được đánh giá cao ở các nước tiên tiến khác chứ không phản ánh nhu cầu đặc thù của riêng đất nước mình. Trường hợp lý tưởng là các tiêu chuẩn của chính phủ có tính dự báo nhu cầu ở những nước khác.

- *Quá trình mua phải tạo điều kiện cho đổi mới*. Những hoạt động mua hàng của chính phủ tạo điều kiện cho đổi mới dễ dàng hơn sẽ đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp quốc gia. Chẳng hạn ở Đan Mạch, dịch vụ y tế quốc gia kiểm định miễn phí sản phẩm mới cho các bệnh viện. Cơ quan này cũng lưu giữ cẩn thận dữ liệu về tất cả các bệnh nhân, cho phép các nhà cung cấp dịch vụ y tế xác định các nhóm bệnh nhân với những đặc trưng nhất định cho mục đích nghiên cứu và kiểm định. Những hoạt động như vậy là một trong những lý do tại sao đất nước nhỏ bé Đan Mạch lại rất mạnh về lĩnh vực y tế.

- *Mua hàng phải mang tính cạnh tranh*. Việc mua hàng của chính phủ phải có tính cạnh tranh mạnh nếu muốn nâng cấp ngành công nghiệp nội địa. Chẳng hạn ở Nhật, công ty điện thoại và điện tín Nhật (NTT) đóng vai trò như một khách hàng chính phủ tốt hơn hầu hết các công ty viễn thông độc quyền nhà nước khác (NTT được tư nhân hóa vào năm 1985). Nó thường đặt hàng mua những hệ thống thiết bị thế hệ kế tiếp chứ không phải những hệ thống mà các nhà cung cấp Nhật đang sản xuất. Quan trọng nhất là NTT luôn duy trì nhiều nhà cung cấp với mỗi sản phẩm, đảm bảo cạnh tranh nội địa trong lĩnh vực của nó. Bất chấp rào cản của những thị trường viễn thông nước ngoài, các doanh nghiệp Nhật đã thành công ở hải ngoại trong những lĩnh vực mà nhu cầu trong nước Nhật khắt khe (như thiết bị vi sóng) và nhờ đó thiết bị của Nhật rất tinh vi.

Về dài hạn, các nhà cung cấp nước ngoài phải được phép tiếp cận thị trường nội địa để kích thích đổi mới của các doanh nghiệp trong nước. NTT đã thay đổi quá chậm theo hướng này. Nếu các doanh nghiệp trong nước yếu, cách tốt nhất là cho các

doanh nghiệp nước ngoài tham gia một số lĩnh vực và buộc các doanh nghiệp trong nước phải nâng cấp vị thế theo một thời gian biểu nhằm giữ lại thị phần lớn trong lĩnh vực đó. Ngăn cản hoàn toàn các doanh nghiệp nước ngoài và bảo đảm thị trường cho các doanh nghiệp trong nước sẽ làm cho các doanh nghiệp trong nước vẫn mãi là các doanh nghiệp "trong nước".

Mua hàng hóa quốc phòng. Mua hàng hóa quốc phòng chiếm một phần lớn nhu cầu ở một số quốc gia như Anh và Mỹ. Chi mua quốc phòng được thừa nhận rộng rãi là mang lại lợi ích cho lợi thế quốc gia. Nó là một thị trường lớn và sớm cho một số loại sản phẩm tinh vi.

Nhưng nhu cầu quốc phòng cũng không phải lúc nào cũng có ích, như tôi đã nói ở trước. Nhu cầu với nhiều sản phẩm trong quốc phòng khác xa với nhu cầu dân dụng. Trong những năm trước và sau chiến tranh thế giới thứ hai, nhu cầu quốc phòng đã kích thích nghiên cứu cơ bản về công nghệ cốt lõi – hàng không vũ trụ, điện tử và vật liệu tổng hợp. Tuy nhiên, khi công nghệ quốc phòng tiến bộ lên, nhu cầu quốc phòng và dân dụng thường là tách rời nhau. Ngày nay, nhu cầu quốc phòng rất chuyên biệt. Hơn nữa, ở những nơi mà nhu cầu quốc phòng và dân dụng trùng nhau, sự đánh đổi tính năng vận hành và chi phí thường là cũng khác biệt. Các doanh nghiệp là các nhà thầu quốc phòng, những doanh nghiệp dễ nhận được và áp dụng những công nghệ tách ra từ quốc phòng, có thành tích không rõ ràng về khả năng cạnh tranh trong những lĩnh vực thương mại vì những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh rất khác biệt.

Ở những nước chi tiêu cho quốc phòng chiếm một phần lớn của GNP, thị trường quốc phòng là một phân đoạn lớn trong nhiều ngành công nghiệp. Các doanh nghiệp nội địa có xu hướng tập trung vào phân đoạn này, không chỉ bởi vì nó lớn mà còn bởi vì nó thường phát triển sớm. Kết quả có thể là các doanh nghiệp thành công trong thị trường quốc phòng nhưng thất bại trong việc phát triển sản phẩm và kiểm soát chi phí để phục vụ thị trường thương mại, một thị trường quốc tế lớn hơn nhiều. Các đối thủ nước ngoài, do không có hoặc có rất ít nhu cầu về quốc phòng làm họ xao lãng, chỉ tập trung vào thị trường thương mại. Các nhà cung cấp máy công cụ của Mỹ cũng gặp khó khăn này trong lĩnh vực sản xuất máy công cụ điều khiển số bằng máy tính. Trong khi nhu cầu quốc phòng là một lợi thế quan trọng trong một số ít ngành có lợi thế kinh tế nhờ qui mô và các

ứng dụng quốc phòng chiếm một phần lớn trong tổng thị trường (như hàng không vũ trụ), thường đó là một bất lợi trong những ngành khác vì nó tạo ra tín hiệu sai về nhu cầu thị trường.

Các tổ chức quân đội cũng là một công cụ phát triển kinh tế quốc gia đáng ngờ [15]. Không chỉ nhu cầu quốc phòng làm xao lãng (các tổ chức đó) mà mục tiêu của các tổ chức quân đội cũng thường khác với những mục tiêu phù hợp nhất với việc nâng cấp ngành công nghiệp. Từ góc độ quốc phòng của quốc gia thuần túy, sẽ rất tuyệt nếu có năng lực nội địa hùng hậu trong mọi ngành công nghiệp chủ chốt. Kết quả là, các cơ quan quân đội có xu hướng cố gắng hỗ trợ và giúp đỡ các doanh nghiệp trong nước hơn là tạo ra sự cạnh tranh thực sự trong quá trình mua hàng và hành xử như những khách hàng khó tính và khắt khe. Lợi thế thương mại quốc gia bị suy yếu chứ không được tăng cường bởi những hành động như vậy còn tăng trưởng năng suất thì chậm lại. Cũng nên lưu ý rằng chi tiêu quốc phòng lớn cũng có thể làm xao lãng đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất trong những khu vực như giáo dục, nghiên cứu và cơ sở hạ tầng, điều cũng làm chậm quá trình nâng cấp nền kinh tế [16].

QUI ĐỊNH VỀ SẢN PHẨM VÀ QUI TRÌNH SẢN XUẤT

Chính phủ tác động đến các điều kiện cầu thông qua các qui định ảnh hưởng đến tiêu chuẩn sản phẩm và các qui trình sản xuất ra sản phẩm, chẳng hạn như những qui định về tính năng sản phẩm, độ an toàn của sản phẩm, tác động môi trường (như là tiếng ồn, ô nhiễm..), hiệu quả tiêu thụ năng lượng của sản phẩm và thông lệ hoạt động của các doanh nghiệp (như điều kiện làm việc của nhân viên). Chính phủ không chỉ trực tiếp qui định các tiêu chuẩn bắt buộc mà nhiều nước còn có những tổ chức tiêu chuẩn quốc gia hay vùng, chẳng hạn như Deutscher Normenausschuss (Tổ chức tiêu chuẩn công nghiệp của Đức – DIN), Underwriter Laboratory (một tổ chức phi lợi nhuận về kiểm định và chứng nhận an toàn sản phẩm ở Mỹ) hay Tổ chức tiêu chuẩn công nghiệp (JIS) của Nhật. Những tiêu chuẩn này thường xuyên được đưa vào trong luật.

15. Ở Mỹ, một vài người đề xuất Bộ Quốc phòng nên được sử dụng như một công cụ công khai để củng cố sức cạnh tranh công nghiệp. Như tôi sẽ bàn sâu hơn ở Chương 13, cách tiếp cận này đầy khó khăn.

16. Luận điểm liên kết giữa quốc phòng và thịnh vượng kinh tế của Kennedy (1987) nhấn mạnh điểm này.

Thập kỉ vừa qua đã sản sinh ra một phong trào, không ở đâu mạnh mẽ hơn ở Mỹ, chống lại tất cả các hình thức qui định quản lý. Qui định có thể được chia thành hai loại lớn, một loại liên quan tới các tiêu chuẩn ở dạng này hay dạng khác như những qui định mà tôi đã mô tả và một loại liên quan đến cạnh tranh. Qui định về cạnh tranh bao gồm những thông lệ như những hạn chế gia nhập, các qui định định giá và luật qui định về các mặt khác của cấu trúc ngành hoặc các hình thức cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Qui định về cạnh tranh tác động lên quá trình cạnh tranh nội địa và hình thành các doanh nghiệp mới, những chủ đề mà tôi sẽ bàn sau. Qui định về tiêu chuẩn có tác động quan trọng đến các điều kiện cầu. Có vẻ như các qui định về tiêu chuẩn là một sự xâm phạm của chính phủ vào cạnh tranh, làm suy yếu lợi thế cạnh tranh [17]. Nhưng thực tế, điều ngược lại lại có thể đúng trong nhiều trường hợp.

Những tiêu chuẩn khắt khe về tính năng sản phẩm, độ an toàn của sản phẩm và tác động môi trường đóng góp vào quá trình tạo và nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Chúng gây áp lực buộc doanh nghiệp phải cải tiến chất lượng, nâng cấp công nghệ và cung cấp những tính năng mà khách hàng (và xã hội) quan tâm đặc biệt. Ví dụ, Nhật đã thiết lập những tiêu chuẩn chất lượng khắt khe với hàng xuất khẩu trong những năm 1950 và 1960. Đó là một sự kích thích cải tiến chất lượng trong ngành công nghiệp Nhật. Tiêu chuẩn DIN của Đức cũng nổi tiếng về tính khắt khe và chi tiết. Trong khi đôi khi bị chỉ trích là mang tính bảo hộ, các doanh nghiệp nước ngoài không thích các tiêu chuẩn này phần lớn chỉ là vì... họ khó mà đạt được các tiêu chuẩn đó. Những tiêu chuẩn cấp ngành cũng tạo áp lực nâng cấp. Chẳng hạn, luật Solingen năm 1938 đặt ra những tiêu chuẩn khắt khe về chất lượng dao kéo và quyền sử dụng tên Solingen (tên thành phố nơi tập trung ngành dao kéo của Đức). Luật này là một sự phản ứng với những thông lệ làm giảm chất lượng sản phẩm. Nó đã chứng tỏ là một công cụ quan trọng để giữ gìn đặc trưng khác biệt của sản phẩm Đức.

17. Nhiều hình thức điều tiết hướng tới giải quyết những vấn đề xã hội quan trọng mà các quyết định tư nhân không thể giải quyết. Chẳng hạn, các qui định về an toàn và môi trường phản ánh những tiêu chuẩn xã hội mà các doanh nghiệp không thể định ra một cách độc lập. Có thể băn khoăn về cách áp dụng cụ thể các qui định này nhưng không thể băn khoăn sự cần thiết của chúng.

Những qui định khắt khe đặc biệt hữu ích là những tiêu chuẩn có tính dự báo trước những tiêu chuẩn sẽ phổ biến quốc tế. Những tiêu chuẩn này cho phép các doanh nghiệp trong một quốc gia đi trước về phát triển sản phẩm và dịch vụ sẽ được đánh giá cao ở những nơi khác. Những mối quan tâm xã hội như môi trường ngày càng là những yếu tố tạo khác biệt trong những thị trường tiên tiến và qui định tác động đến sự phản ứng của các doanh nghiệp một nước đối với chúng. Qui định khắt khe của Thụy Điển về an toàn sản phẩm và bảo vệ môi trường, chẳng hạn, đã là một nguồn lợi thế cạnh tranh lớn trong nhiều ngành công nghiệp. Ví dụ, Atlas Copco sản xuất các máy nén êm có thể sử dụng ở khu vực đô thị với ảnh hưởng thấp nhất đến người dân xung quanh. Một ví dụ khác là luật tiết kiệm năng lượng của Nhật năm 1979. Luật này đặt ra những tiêu chuẩn khắt khe về sử dụng năng lượng trong thiết bị điều hòa không khí, tủ lạnh và ôtô, dẫn đến nhiều cải tiến sản phẩm làm nâng cao vị trí quốc tế.

Tiêu chuẩn khắt khe cũng khuyến khích các doanh nghiệp khởi nghiệp chuyên sâu có thể phát triển vị thế quốc tế vững chắc. Các doanh nghiệp Mỹ có lịch sử dẫn đầu về xuất khẩu thiết bị và dịch vụ kiểm soát ô nhiễm, phản ánh những tiêu chuẩn tiên tiến ở trong nước. Khi Đức, Thụy Điển và Đan Mạch vượt qua Mỹ về các tiêu chuẩn kiểm soát chất lượng môi trường, các doanh nghiệp của họ trong những lĩnh vực này ngày càng chiếm thị phần thị trường thế giới.

Các doanh nghiệp, cũng như các chính phủ, thường có xu hướng nhìn vào những chi phí ngắn hạn khi bị áp những tiêu chuẩn khắt khe chứ không phải lợi ích dài hạn của họ về mặt đổi mới. Các doanh nghiệp cho rằng những đối thủ cạnh tranh không gặp phải những tiêu chuẩn đó là có lợi thế chi phí. Cách suy nghĩ như vậy dựa trên cái nhìn thiếu đầy đủ về cách tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh. Bán những sản phẩm vận hành kém, không an toàn hay phá hoại môi trường không phải là cách có được lợi thế cạnh tranh thực sự trong những ngành và phân đoạn công nghiệp tinh vi, đặc biệt là trong một thế giới mà những quan tâm về môi trường và phúc lợi xã hội đang ngày càng tăng ở tất cả các nước tiên tiến. Những khách hàng khó tính thường sẽ đánh giá cao những sản phẩm an toàn hơn, sạch hơn và ít ồn hơn trước khi các chính phủ làm điều đó. Các doanh nghiệp với những kĩ năng sản xuất sản phẩm như thế sẽ

có một lợi thế quan trọng để thâm nhập thị trường nước ngoài, và thường có thể tăng tốc quá trình nâng cao tiêu chuẩn ở nước ngoài. Các mẫu mã cũ có thể được đưa sang các thị trường có qui định dễ dãi hơn hoặc tới các nước đang phát triển không đủ sức mua các sản phẩm mới.

Tuy nhiên, qui định sẽ làm suy yếu lợi thế cạnh tranh nếu các qui định của một nước tụt hậu so với các qui định của các nước khác hoặc lỗi thời. Những qui định như thế sẽ cản trở đổi mới hoặc hướng đổi mới của các doanh nghiệp trong nước đi sai hướng. Ví dụ một Luật điện lực dựa trên những công nghệ hai mươi năm tuổi sẽ cản trở lợi thế cạnh tranh của tất cả các ngành bị ảnh hưởng bởi luật đó. Những hạn chế về nghiên cứu công nghệ sinh học ở một số nước như Đức đe dọa các ngành như hóa nông nghiệp và dược, những ngành trong đó công nghệ này đóng vai trò quan trọng. Tương tự, thông lệ sử dụng những qui định trong nước để bảo vệ ngành công nghiệp nội địa sẽ chỉ đảm bảo thành công trong cạnh tranh của các doanh nghiệp là "nội địa". Không phải lúc nào cũng dễ xác định qui định nào là có tầm nhìn, qui định nào là lạc hậu. Điều này rõ ràng nhất trong lĩnh vực năng lượng hạt nhân. Nhưng trong hầu hết các lĩnh vực, nguyên tắc đặt ra những qui định có tầm nhìn tương lai có thể được áp dụng trong thực tế.

Một ví dụ nổi bật về một lĩnh vực mà qui định chính sách có thể hỗ trợ hay cản trở lợi thế quốc gia là trách nhiệm về sản phẩm (product liability). Các luật trách nhiệm sản phẩm có thể mang lại lợi ích cho lợi thế cạnh tranh bằng cách hành xử như một khách hàng khó tính để khuyến khích phát triển sản phẩm tốt hơn. Tuy nhiên, ở Mỹ, trách nhiệm sản phẩm quá cực đoan và rủi ro nên ngăn cản đổi mới. Môi trường pháp lý đặt các doanh nghiệp vào nguy cơ của những vụ kiện trách nhiệm sản phẩm tốn kém và kéo dài. Cách tiếp cận hiện tại vượt quá nhu cầu bảo vệ người tiêu dùng thông thường như các nước khác đã chứng minh với những cách tiếp cận thực dụng hơn.

Một sự khác biệt cuối cùng khi đánh giá những tiêu chuẩn bắt buộc, được gợi ý từ ví dụ về trách nhiệm sản phẩm của tôi, là giữa nội dung của tiêu chuẩn với quá trình thực thi chúng. Hai điều này thường gây nhầm lẫn. Lợi thế quốc gia được tăng cường nhờ các tiêu chuẩn khắt khe được áp dụng nhanh chóng, hiệu quả và nhất quán. Những tiêu chuẩn này đóng vai trò y như một khách hàng khó tính.

Ngược lại, việc áp dụng chậm các tiêu chuẩn vừa lãng phí nguồn lực vừa làm suy yếu đổi mới. Một ví dụ tốt là ngành thực phẩm vô trùng đóng gói. Công nghệ này đã nhanh chóng được chuẩn y ở Đức và Thụy Sĩ trong khi ở Mỹ việc chuẩn y diễn ra chậm hơn một thập kỉ. Kết quả là các doanh nghiệp nước ngoài, với nhiều kinh nghiệm hơn về công nghệ này, đã trở thành những nhà cung cấp thống lĩnh trên thị trường Mỹ [18]. Tiêu chuẩn khắt khe kết hợp với việc áp dụng hiệu quả là sự kết hợp tốt nhất cho lợi thế quốc gia [19].

CẤU TRÚC NGÀNH CÔNG NGHIỆP KHÁCH HÀNG

Các qui định và chính sách của chính phủ về sở hữu quốc doanh tác động đến cấu trúc của các ngành công nghiệp là khách hàng quan trọng của những sản phẩm và dịch vụ khác (buyer industries: những ngành công nghiệp khách hàng), trong những lĩnh vực như y tế, năng lượng điện và viễn thông. Các qui định hoặc sở hữu nhà nước sẽ có lợi cho các ngành công nghiệp cung cấp nếu nó khuyến khích ngành công nghiệp hành xử như một khách hàng khó tính với nhu cầu khắt khe và cao cấp. Nó sẽ có hại cho những nhà cung cấp trong nước nếu nó ngăn cản đổi mới và gây ra sự bảo thủ trong quyết định mua sắm.

Trong hầu hết trường hợp, sở hữu tư nhân và áp lực cạnh tranh tạo ra môi trường tốt nhất để các ngành công nghiệp đóng vai trò là những khách hàng khó tính và có tính dự báo. Điều này tạo ra sự khuyến khích lớn hơn để đổi mới nhanh chóng trong các ngành công nghiệp; đồng thời làm giảm sự can thiệp vì các ràng buộc chính trị trong việc mua sắm. Một số doanh nghiệp độc quyền quốc doanh cũng hành động như các khách hàng khó tính nhưng đó chỉ là ngoại lệ chứ không phổ biến. Khu vực y tế là một ví dụ. Ở Mỹ, hệ thống y tế phần lớn là tư nhân và phi tập trung với đặc trưng cạnh tranh mạnh mẽ có

18. Một ví dụ khác là năng lượng hạt nhân, trong đó Mỹ từng là một nhà xuất khẩu công nghệ lò phản ứng hạt nhân hàng đầu. Những qui định an toàn không rõ ràng và chậm áp dụng đã tạo ra các điều kiện cầu đẩy sự phát triển của thiết bị hạt nhân của Mỹ vào bế tắc. Mỹ đã đánh mất nhiều hợp đồng xuất khẩu trong lĩnh vực này và các quốc gia khác đang trở thành những quốc gia đi đầu về công nghệ.

19. Ở Mỹ, có quá ít sự chú ý đến quá trình lập pháp và quá nhiều sự chú ý đến việc xóa bỏ hay hạ thấp các tiêu chuẩn. Cộng đồng kinh doanh cũng thất bại trong đóng góp cải tiến quá trình lập pháp. Ví dụ trong ngành dược, Merck nhanh chóng được chuẩn y vì công ty đã cố gắng làm cho hồ sơ của nó dễ đánh giá bởi cơ quan quản lý thực phẩm và thuốc Mỹ. Quá nhiều công ty, cả công ty Mỹ và công ty nước ngoài, phản ứng một cách bản năng rằng mọi qui định đều xấu. Điều này làm suy yếu lợi thế cạnh tranh thực sự của họ.

lẽ đã là nguồn riêng lẻ lớn nhất về lợi thế cho các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ liên quan đến sức khỏe của Mỹ. Ở hầu hết các nước khác; hệ thống y tế do nhà nước sở hữu toàn bộ hoặc một phần đã làm chậm đổi mới. Nhiều sản phẩm, qui trình và dịch vụ đã xuất hiện trước tiên và nhanh hơn nhiều ở Mỹ, trong số đó có máy điều chỉnh nhịp tim, ống tiêm dùng một lần và thiết bị giám sát bệnh nhân.

Một khu vực mà chính sách của chính phủ thường xuyên tác động vào cấu trúc của ngành công nghiệp khách hàng đầu ra là trong lĩnh vực bán lẻ và phân phối. Nhiều nước có những qui định để bảo vệ những nhà bán buôn và bán lẻ độc lập nhỏ trước sự tăng trưởng của các chuỗi bán lẻ lớn hoặc có những hạn chế về việc hình thành các cấu trúc phân phối hiện đại. Trong khi luật chống chuỗi cửa hàng (anti-chain store laws) đã bị bãi bỏ nhiều thập kỉ trước ở Mỹ, chúng vẫn tồn tại ở nhiều dạng khác nhau trong các nước như Nhật và Ý.

Trong khi những luật như thế có thể phục vụ một vài mục tiêu xã hội và là một dạng bảo hộ bởi vì các kênh phân phối phân đoạn sẽ gây khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài thâm nhập, những hạn chế về các kênh phân phối hiện đại sẽ có hiệu ứng tiêu cực kép lên việc nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Trước hết, chúng làm tăng chi phí giả tạo và giảm năng suất lao động trong ngành bán buôn và bán lẻ, cản trở tăng trưởng năng suất quốc gia. Tuy nhiên, ngoài ra chúng còn ngăn cản sự phát triển của các kênh phân phối tinh vi và hiện đại ở một nước, làm suy yếu lợi thế cạnh tranh dài hạn của tất cả các ngành công nghiệp phục vụ cho chúng hoặc bán hàng thông qua chúng. Các doanh nghiệp một nước bị buộc phải học cách làm việc với những kênh phân phối cao cấp và tinh vi ở nước ngoài thay vì tại quê hương. Khu vực phân phối và bán lẻ lạc hậu và kém hiệu quả của Nhật, chẳng hạn, sẽ ngày càng hạn chế tăng trưởng của các doanh nghiệp Nhật.

Ngược lại, các doanh nghiệp Mỹ giành được lợi thế quan trọng từ những đổi mới tại quê nhà trong lĩnh vực bán lẻ và phân phối [20]. Nguyên lý chung ở đây và trong nhiều mặt khác

20. Khi các kênh phân phối trong một nước trở nên tinh vi hơn, phản ứng đầu tiên của họ thường là mua từ nước ngoài nếu các nhà cung cấp nước ngoài cạnh tranh hơn. Điều này có thể làm hại các nhà cung cấp trong nước trong ngắn hạn nhưng cùng lúc nó tạo nền tảng cho lợi thế cạnh tranh trong dài hạn bằng cách thúc đẩy các nhà cung cấp nâng cấp, miễn là các nhân tố quyết định trong "hình thoi" thuận lợi.

của chính sách chính phủ là một quốc gia sẽ có lợi nếu hoàn cảnh của nó tương tự với hoặc thậm chí đi trước các nước khác.

KÍCH THÍCH NHU CẦU SỚM HOẶC KHẮT KHE

Chính phủ có khả năng khuyến khích nhu cầu sớm hoặc khắt khe theo nhiều cách khác nhau nhằm thúc đẩy nâng cấp ngành công nghiệp. Ví dụ, trong ngành robot, tôi đã mô tả cách chính phủ Nhật khuyến khích các doanh nghiệp mua những loại robot được chuẩn y và lập ra một công ty cho thuê để tài trợ cho việc này [21]. Sự khuyến khích thậm chí còn lớn hơn đối với việc mua các thiết bị chế tạo tiên tiến ở Ý.

Những chương trình như thế làm cho các khách hàng tại một nước trở thành những khách hàng đầu tiên của những hàng hóa và dịch vụ cao cấp mới và khuyến khích các doanh nghiệp đổi mới để có thể cung cấp chúng. Tuy nhiên, quan trọng không kém là những chương trình đó làm giảm sự lo lắng của các doanh nghiệp rằng nhu cầu có thể không thành hiện thực. Sự bảo đảm công khai hay ngấm ngầm về cầu trong tương lai khuyến khích đầu tư cả vào nghiên cứu và phát triển và cơ sở vật chất với qui mô hiệu quả.

Kích thích cầu sớm và tinh vi sẽ tạo ra một lợi thế miễn là cầu đó dành cho những sản phẩm cũng phù hợp với các nước khác. Hơn nữa, phải có sự cạnh tranh mạnh mẽ trong nước để đáp ứng nhu cầu sớm này; nếu không đó sẽ là liều thuốc ru ngủ các nhà cung cấp trong nước thay vì tiếp thêm năng lượng cho họ.

Chính sách tạo ra sự khuyến khích khách hàng trở thành người mua sớm của một sản phẩm tinh vi thường là có lợi hơn cho đổi mới và cạnh tranh so với trợ cấp trực tiếp cho các doanh nghiệp. Việc tập trung vào khách hàng làm cho các doanh nghiệp giữ được kỷ luật buộc phải đáp ứng nhu cầu khách hàng. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp được kích thích. Chính sách như thế rõ ràng cũng giúp khách hàng nâng cấp và do đó khuyến khích quá trình củng cố lẫn nhau, trong đó các khách hàng trong một nước trở nên ngày càng khắt khe và đến lượt mình họ lại kích thích các nhà cung cấp trong nước.

Có nhiều cơ chế thông qua đó chính sách của chính phủ có thể tạo ra nhu cầu sớm, lớn và tinh vi về sản phẩm và dịch vụ.

21. Một công ty cho thuê tương tự, JECC, được thành lập trước đó cho thuê máy tính. Để được thuê, khách hàng phải mua máy móc thế hệ mới nhất.

Ví dụ, chương trình điện thoại di động của Bắc Âu là một nỗ lực hợp tác của các quốc gia Bắc Âu nhằm thành lập những hệ thống điện thoại di động ở mỗi nước trước khi chúng phổ biến ở các nước khác. Điều này đem lại vị thế quốc tế trong ngành công nghiệp cho các nhà cung cấp thiết bị của Bắc Âu như Nokia của Phần Lan.

Đôi khi nhu cầu sớm hoặc lớn là một sản phẩm phụ của cam kết quốc gia đối với các chương trình xã hội. Chẳng hạn, ở Thụy Điển, bình đẳng với người tàn tật được giành sự ưu tiên đặc biệt. Mức độ trợ giúp cao dành cho người tàn tật đã mang lại ngành công nghiệp cung cấp năng động các sản phẩm dành cho người tàn tật của Thụy Điển. Ở Đan Mạch, quyết định sớm của chính phủ trả tiền cho những thiết bị trợ thính cho những ai có nhu cầu là một nguyên nhân quan trọng cho thành công quốc tế của các doanh nghiệp Đan Mạch trong ngành này. Ở Nhật, quyết định đưa âm nhạc vào giảng dạy phổ biến đã dẫn đến việc mua sắm dàn piano của tất cả các trường công lập. Điều này đem lại lợi ích cho ngành sản xuất đàn piano của Nhật, không phải thông qua việc tạo ra nhu cầu mà bằng cách thu hút sự chú ý của ngành vào việc phát triển các loại đàn piano giá rẻ và sản xuất hàng loạt vì đàn piano nước ngoài quá đắt đối với các trường học. Các sản phẩm ra đời sau đó và những đổi mới qui trình sản xuất đã đặt nền móng cho một ngành công nghiệp thành công quốc tế (Yamaha và Kawai là những hãng dẫn đầu). Cam kết sớm đối với năng lượng gió thân thiện môi trường cũng sản sinh ra ngành công nghiệp sản xuất máy điện gió năng động của Đan Mạch.

Những luật lệ tiên tiến cũng có thể kích thích nhu cầu sớm. Ví dụ ở Nhật, một trong những động lực cho nhu cầu máy fax là quyết định của bộ tư pháp công nhận tính pháp lý của những tài liệu qua fax. Cũng có tầm quan trọng tiềm tàng đối với độ tinh vi của nhu cầu là những chính sách về sử dụng tín dụng [22].

22. Chính sách truyền thống của chính phủ tác động vào việc sử dụng phương thức mua trả chậm là kích thích hoặc hạn chế qui mô tổng cầu. Thú vị hơn với lợi thế quốc gia dài hạn là tác động của mua trả chậm lên chất lượng cầu. Các nước mà khách hàng trả bằng tiền mặt như Đức và Nhật dường như có cách suy nghĩ khác. Họ lựa chọn cẩn thận hơn và chất lượng và độ bền có ý nghĩa quan trọng. Mặc dù điều này dường như là tín dụng cho phép có sự đánh đổi giá cả - chất lượng, trong thực tế dường như có sự tương quan thuận giữa mua bằng tiền mặt và sự khó tính của khách hàng ở những nước mà chúng tôi nghiên cứu. Đây là khu vực đáng được nghiên cứu sâu hơn.

Điều rõ ràng là nhiều bộ phận của chính phủ có khả năng tác động đến các điều kiện cầu. Các cơ quan thuộc chính phủ, từ dịch vụ y tế quốc gia, cơ quan bảo vệ môi trường, bộ giáo dục, bộ giao thông cho đến bộ quốc phòng, đều có vai trò, thông qua việc mua hàng của họ hoặc thông qua cách họ quản lý và tác động đến những khách hàng nội địa khác. Tuy nhiên, nhiều cơ quan này hiếm khi tự coi mình là có vai trò với lợi thế cạnh tranh nhưng lại coi mình có vai trò chủ yếu là về phúc lợi công cộng hay phúc lợi xã hội. Họ bỏ qua một đòn bẩy quan trọng cho việc nâng cấp nền kinh tế quốc gia.

THÔNG TIN CỦA KHÁCH HÀNG

Chính sách của chính phủ có thể cải thiện chất lượng nhu cầu bằng cách cung cấp thông tin chính xác và đầy đủ cho khách hàng hoặc đòi hỏi các doanh nghiệp phải cung cấp những thông tin đó. Thông tin cho phép những lựa chọn tốt hơn, khắt khe hơn; tạo áp lực lên các doanh nghiệp phải nâng cấp hoạt động. Những hệ thống góp ý và khiếu nại, đặc biệt nếu chúng được công khai, tạo ra kích thích bổ sung cho việc cải tiến.

CÁC TIÊU CHUẨN KĨ THUẬT

Chính sách chính phủ tác động đến tốc độ đổi mới và nâng cấp trong ngành công nghiệp thông qua vai trò của nó đối với việc thiết lập các tiêu chuẩn kĩ thuật. Trong nhiều lĩnh vực (ví dụ như TV, máy fax, và truyền dữ liệu), các tiêu chuẩn rất cần thiết để đảm bảo sự tương thích của thiết bị hay dịch vụ. Ở đâu quá trình thiết lập tiêu chuẩn bị kéo dài và những thông số kĩ thuật cơ bản vẫn còn không rõ ràng, ở đó quá trình đổi mới bị chậm lại. Ngược lại, khi các tiêu chuẩn cơ bản được thiết lập, các doanh nghiệp sau đó sẽ tập trung chú ý vào việc nhanh chóng phát triển, cải tiến sản phẩm và qui trình để đạt được các tiêu chuẩn đó. [23]

Chính sách của chính phủ khuyến khích quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh nếu nó hỗ trợ việc áp dụng sớm các tiêu chuẩn kĩ thuật có hàm lượng công nghệ cao. Ở Mỹ và thường ở cả châu Âu, quá trình đạt tới tiêu chuẩn kỹ thuật thường kéo dài do các doanh nghiệp dùng thủ đoạn vì vị thế riêng của họ. Ngược lại, ở Nhật, MITI thường xuyên gây áp lực lớn lên các

23. Về một thảo luận ủng hộ quan điểm này, xem Ergas (1984).

doanh nghiệp nhằm đặt ra các tiêu chuẩn cơ bản, bắt họ phải chuyển sang giai đoạn tiếp theo trong chu kì đổi mới. Ví dụ với máy may, các tiêu chuẩn về linh kiện được lập ra từ giai đoạn đầu sau chiến tranh thế giới thứ hai. Điều này sản sinh ra vô số các nhà cung cấp linh kiện, hạ thấp hàng rào gia nhập vào ngành lắp ráp máy may và tăng sự chú ý vào những tính năng mới và vào chất lượng. Với TV, máy fax và các sản phẩm khác, sự thỏa thuận tương đối nhanh chóng các tiêu chuẩn đã làm lợi cho ngành công nghiệp Nhật, giúp nhanh chóng giới thiệu những mẫu mã và tính năng mới [24].

VIỆN TRỢ NƯỚC NGOÀI VÀ RÀNG BUỘC CHÍNH TRỊ

Chính phủ tác động đến các điều kiện cầu đối với các doanh nghiệp của nó thông qua viện trợ nước ngoài trong đó công khai hay ngầm gắn viện trợ với việc mua hàng hóa và dịch vụ của nước mình. Trong lịch sử, quan hệ với thuộc địa thậm chí còn có tác động mạnh hơn. Trong khi hiện nay còn rất ít các thuộc địa, các mối quan hệ thương mại và chính trị đặc biệt giữa các quốc gia thì không hiếm. Các quan hệ thuộc địa truyền thống vẫn còn ảnh hưởng lâu dài đáng ngạc nhiên cho đến ngày nay nhờ những cộng đồng ngoại kiều lớn, những ảnh hưởng lịch sử lên chuẩn mực xã hội, tiêu chuẩn sản phẩm và nhiều ảnh hưởng tồn dư khác.

Viện trợ nước ngoài và những mối quan hệ mua hàng đặc biệt trên thực tế mở rộng thị trường nội địa. Kết quả là một thị trường "bảo hộ" cho các doanh nghiệp trong nước. Trong khi viện trợ nước ngoài có thể đem lại lợi ích cho ngành công nghiệp một nước, có hai vấn đề cần cảnh báo [25]. Một là bất kì thị trường "bảo hộ" nào cũng có xu hướng làm các doanh nghiệp xao lãng việc theo đuổi một tầm nhìn thị trường toàn cầu rộng

---

24. Lý thuyết của tôi đặt ra một số câu hỏi thú vị về cuộc vận động thống nhất các tiêu chuẩn trên thị trường châu Âu. Động lực ở đây là làm cho châu Âu thành một thị trường lớn thống nhất. Nhưng qui mô của thị trường "quê nhà" không nhất thiết có lợi cho lợi thế cạnh tranh quốc gia.
Lợi thế cạnh tranh quốc gia thường sinh ra từ sự khác biệt giữa các điều kiện cầu trong nước và điều kiện cầu ở các nước khác, trong những khu vực như cấu trúc phân đoạn, tính tinh vi hay thời điểm. Nếu sự khác nhau đó bị xóa bỏ hay các tiêu chuẩn được giảm xuống mức chung thấp nhất, các doanh nghiệp châu Âu có thể còn khó giành lợi thế hơn. Ngược lại, giảm thuế và xóa bỏ những rào cản thương mại ở châu Âu chắc chắn có lợi cho tăng trưởng năng suất.

25. Những quốc gia như Mỹ và Anh có thể học được nhiều điều về mặt này từ các quốc gia như Nhật và Ý, những nước tích cực hơn trong việc gắn viện trợ nước ngoài với mua hàng từ các hãng của nước đó.

mở hơn. Ví dụ như đã thảo luận trong Chương 9, các doanh nghiệp Anh hướng quá nhiều vào việc phục vụ những thuộc địa hiện nay và trước đây của đế quốc Anh. Ngược lại, Thụy Điển và Thụy Sĩ, không có bất cứ thuộc địa cũ nào, lại có được định hướng thâm nhập nhiều thị trường nước ngoài sớm.

Hai là các thị trường do viện trợ cho nước ngoài hay quan hệ đặc biệt tạo ra hiếm khi là các thị trường cao cấp hay khó tính. Nếu các doanh nghiệp một nước tập trung vào những thị trường này, năng lực của họ có thể không phát triển đủ để đáp ứng những nhu cầu khắt khe hơn của các nước tiên tiến khác. Đây chính là vấn đề cho cả các doanh nghiệp Anh phục vụ cho những thuộc địa cũ và các doanh nghiệp Mỹ tập trung vào khu vực Mỹ La tinh. Hàm ý cho chính sách của chính phủ không phải là tránh viện trợ nước ngoài mà là: viện trợ nước ngoài không nên được coi là công cụ chủ yếu của chính sách công nghiệp.

ẢNH HƯỞNG CỦA CHÍNH PHỦ LÊN CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP LIÊN QUAN VÀ PHỤ TRỢ

Chính sách của chính phủ có vai trò định hình bề rộng và sự thành công quốc tế của những ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan ở một quốc gia, những ngành không thể thiếu đối với quá trình nâng cấp khả năng cạnh tranh của các ngành công nghiệp khác. Những chính sách mà tôi đã mô tả là nâng cao lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp nói chung sẽ đem lại lợi ích cho những ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan cụ thể. Các chính sách ở Nhật đối với ngành bán dẫn, chẳng hạn, đã mang lại lợi ích cho nhiều ngành khác bởi vì ngành bán dẫn là một ngành cung cấp quan trọng.

Có nhiều khu vực chính sách có tầm quan trọng đặc biệt bởi vì chúng tác động đến các ngành liên quan đến hoặc hỗ trợ cho nhiều ngành khác hoặc sự tạo thành các tổ hợp. Một số trong số khu vực đó được bàn ở dưới đây.

CHÍNH SÁCH ĐỐI VỚI TRUYỀN THÔNG

Ở đây, truyền thông được định nghĩa là tất cả các phương tiện thông qua đó các doanh nghiệp giao tiếp với khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của họ. Truyền thông bao gồm truyền hình, phát thanh, tạp chí, báo, thư trực tiếp và marketing qua điện thoại.

Sự sẵn có của các phương tiện truyền thông cao cấp và có tính sáng tạo ở một nước là một nguồn lợi thế quốc gia. Những phương tiện truyền thông đó sẽ cho các doanh nghiệp tiếp xúc với những kênh marketing tinh vi nhất và mang lại những đổi mới trong marketing ở nước đó, điều sẽ là lợi thế khi thâm nhập nước khác. Ví dụ, chính sách của Mỹ cho phép sở hữu tư nhân trong lĩnh vực truyền thông và đặt ra ít hạn chế đối với hoạt động quảng cáo và marketing. Kết quả là, những phương tiện truyền thông quan trọng như truyền hình nổi lên rất sớm ở Mỹ và các doanh nghiệp Mỹ thường đứng đầu về công nghệ marketing. Điều này đã đóng góp vào sức mạnh khác thường của Mỹ về hàng tiêu dùng đóng gói và các dịch vụ, những ngành trong đó marketing qui mô lớn chứ không phải đặc tính riêng có của sản phẩm hay dịch vụ thường là chìa khóa để cạnh tranh thành công.

Các nước khác có xu hướng áp đặt nhiều hạn chế lên việc sử dụng truyền thông, đặc biệt là mạng lưới truyền hình và phát thanh. Ở Thụy Điển, một nước cực đoan về việc này, quảng cáo trên truyền hình và phát thanh là không được phép. Trong khi có những lý do xã hội chính đáng cho chính sách như vậy, tác động gián tiếp của nó lên ngành công nghiệp thường không được chú ý. Các chính sách của chính phủ hạn chế sự tiếp cận của người tiêu dùng tới một số loại thông tin, vì bất kì lý do xã hội nào, cũng đòi hỏi một cái giá phải trả về thành công quốc tế của quốc gia đó. Các doanh nghiệp một nước không thể thực hành các phương pháp marketing cao cấp ở nước mình sẽ hiếm khi thành thạo về chúng. Các doanh nghiệp Thụy Điển, chẳng hạn, hiếm khi thành công trong các ngành sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói hay dịch vụ đòi hỏi marketing qui mô lớn.

Các quốc gia có thể được xếp thành một dãy theo tính sẵn có của truyền thông và những hạn chế về việc sử dụng truyền thông. Có một sự tương quan đáng kinh ngạc giữa dãy sắp xếp này và lợi thế cạnh tranh trong những ngành sản phẩm tiêu dùng và dịch vụ số lượng lớn. Cả Nhật và Anh đều có các phương tiện truyền thông thương mại cao cấp và cho phép thời gian quảng cáo nhiều trên truyền hình. Họ đều là những đối thủ thực sự của Mỹ trong những ngành công nghiệp như vậy.

SỰ HÌNH THÀNH TỔ HỢP

Lợi thế quốc gia cũng nằm trong các tổ hợp không khác gì trong từng ngành công nghiệp riêng biệt. Sự hiện diện của các khách hàng, ngành công nghiệp cung cấp và liên quan đẳng cấp thế giới ở một quốc gia tạo ra những lợi ích tự củng cố trong quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Chính sách của chính phủ có một vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng và củng cố các tổ hợp.

Các tổ hợp thường nổi lên và bắt đầu tăng trưởng một cách tự nhiên. Chính sách của chính phủ chẳng có mấy liên quan tới sự hình thành thung lũng Silicon hay sự tập trung của các công ty cơ khí xung quanh Modena, Ý. Tuy nhiên, một khi một tổ hợp bắt đầu hình thành, chính quyền ở mọi cấp có thể đóng một vai trò trong việc củng cố nó. Có lẽ, cách hỗ trợ tốt nhất là thông qua đầu tư và tạo ra những yếu tố sản xuất chuyên môn, như các viện đại học kĩ thuật, các trung tâm đào tạo, các ngân hàng dữ liệu và cơ sở hạ tầng chuyên môn. Chẳng hạn ở Đức, các chính quyền địa phương thường tham gia tích cực vào hỗ trợ các tổ chức giáo dục và các dự án gắn kết chặt chẽ tới sự tập trung của các doanh nghiệp địa phương. Ở Mỹ, các nỗ lực hỗ trợ các tổ hợp trở nên phổ biến hơn, đặc biệt ở cấp bang và địa phương. Tam giác nghiên cứu ở Bắc Carolina là một ví dụ. Do vai trò to lớn của sự tập trung về địa lý đối với lợi thế quốc gia, vai trò của bang và địa phương là thiết yếu trong sự hình thành tổ hợp.

Bên cạnh việc củng cố và mở rộng những tổ hợp sẵn có, một số quốc gia bắt đầu lập ra những tổ hợp mới. Chẳng hạn ở Hàn Quốc, chính phủ đã thành lập một khu vực công nghiệp đặc biệt ở vùng Kumi cho các công ty liên quan đến ngành điện tử. Bằng cách cung cấp cơ sở hạ tầng chuyên môn và các trung tâm kĩ thuật, hi vọng của chính phủ Hàn Quốc là thu hút được nhiều công ty và sự tập trung về địa lý sẽ tự củng cố tổ hợp. Ở Nhật có một nỗ lực tương tự, dù kém tập trung hơn, nhằm tạo ra một "đô thị công nghiệp" ở Tsukuba. Các tổ hợp mới sẽ hiệu quả nhất nếu chúng được xây dựng xung quanh một khu vực tập trung chuyên môn, ví dụ một khoa của trường đại học hoặc một nhóm các bệnh viện cao cấp. Ngược lại, các khu công nghiệp không có giới hạn về loại doanh nghiệp sẽ cho lợi ích hạn chế.

Chính sách của chính phủ sẽ có triển vọng thành công hơn khi củng cố một tổ hợp có sẵn hoặc còn non trẻ hơn là cố gắng

tạo ra một tổ hợp mới, bất kể điều đó hấp dẫn thế nào đối với uy tín quốc gia. Ví dụ một nước như Đan Mạch tốt hơn hết là xây dựng trên những tổ hợp có sẵn về quản lý sức khỏe và môi trường hơn là cố gắng tạo ra ngành sản xuất máy bay. Hầu hết các khu vực sẽ có một thứ gì đó để dựa vào. Chính sách của chính phủ trung ương về hình thành tổ hợp nên hướng vào khuyến khích và hỗ trợ những nỗ lực của địa phương hơn là vào số ít những tổ hợp do trung ương lựa chọn.

Các chính phủ có thành tích kém cỏi trong việc lựa chọn những lĩnh vực có điều kiện về lợi thế quốc gia. Sự hiện diện của một tổ hợp sẵn có báo hiệu sự tồn tại của một số nhân tố quyết định về lợi thế cạnh tranh thuận lợi, làm tăng khả năng đầu tư của chính phủ sẽ cho trái ngọt. Ám ảnh với những ngành công nghiệp "mới" cũng làm quên đi một thực tế là các tổ hợp luôn bao gồm sự pha trộn giữa các ngành truyền thống và ngành mới. Ngay cả những ngành "đã trưởng thành" cũng đòi hỏi những công nghệ mới. Một ngành "đã trưởng thành" như ngành chế biến thực phẩm có thể dẫn đến nhiều lĩnh vực mới liên quan như công nghệ sinh học.

Khi xây dựng chính sách nâng cấp các tổ hợp, khách hàng, nhà cung cấp và các ngành công nghiệp liên quan thường cần phát triển song song nhằm thúc đẩy lợi thế cạnh tranh tốt nhất [26]. Thành lập một viện kĩ thuật nhằm phục vụ các doanh nghiệp máy công cụ sẽ không mang lại lợi ích tối đa trừ khi có những nhà chế tạo tinh vi ở địa phương có thể sử dụng thiết bị này tham gia vào quá trình phát triển. Rộng hơn, tất cả các bộ phận của "hình thoi" phải cùng tiến bộ nếu muốn có lợi thế cạnh tranh thực sự. Chính sách của chính phủ phải nhận thức được sự liên quan lẫn nhau giữa các ngành trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh. Dự án Hệ thống máy may tự động của Nhật, một nỗ lực để phát triển dây chuyền may quần áo tự động, liên quan đến nhiều ngành công nghiệp cung cấp và sản phẩm cuối. Nó là một ví dụ tốt về một sáng kiến chính sách phối hợp các nỗ lực xuyên suốt trong toàn bộ một tổ hợp. Dự án này, nếu thành công, sẽ nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong toàn bộ các ngành công nghiệp liên quan.

26. Đây là một hiểu biết quan trọng trong khái niệm về các liên kết trong quá trình phát triển của Hirschman (1958) cũng như trong công trình của Dahmén (1950) về "các khối phát triển".

CHÍNH SÁCH VÙNG

Các nền kinh tế quốc dân hiếm khi phát triển đồng đều. Một số khu vực hay thành phố sẽ thịnh vượng hơn các khu vực khác. Ở Anh và Đức, những khu vực kém phát triển nằm ở phía bắc trong khi ở Ý chúng lại nằm ở phía nam. Lý do cho những khác biệt này có thể giải thích bằng những nhân tố trong "hình thoi" như: điều kiện các yếu tố sản xuất, các điều kiện cầu, sự hiện diện của các ngành công nghiệp phụ trợ, v.v...

Để kích thích phát triển kinh tế trong những khu vực tương đối kém phát triển, nhiều nước thực hiện các chính sách vùng (regional policy). Chính sách vùng hiếm khi có hiệu quả vì nó thường bao gồm các loại trợ cấp để khuyến khích các doanh nghiệp đặt nhà máy hoặc các cơ sở khác ở trong vùng. Anh và Ý cung cấp nhiều ví dụ điển hình. Trợ cấp để khuyến khích các doanh nghiệp đặt cơ sở tại những nơi mà họ không thích thường không phải là cách để nuôi dưỡng nền tảng kinh tế vững chắc hay tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các khu vực kém phát triển không trở thành tổ hợp thực sự, điều cần thiết để một doanh nghiệp củng cố lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khác và để kích thích sự hình thành doanh nghiệp mới.

Chính sách vùng sẽ có hiệu quả hơn nếu nó đi theo nguyên lý xây dựng trên tổ hợp. Các "nam châm" đối với tổ hợp, dưới hình thức các trường đại học, các phòng thí nghiệm nghiên cứu, cơ sở hạ tầng đặc biệt hay lực lượng lao động được đào tạo có hiệu quả hơn nhiều so với trợ cấp. Chính sách vùng tốt nhất phải xác định những cốt lõi của sức mạnh công nghiệp và xây dựng trên chúng, nhằm khuyến khích các tổ hợp tập trung về địa lý. Một ngành công nghiệp sẽ tạo ra cầu tinh vi hay đầu vào cho các ngành khác. Điều này tốt hơn nhiều so với khuyến khích một nhóm các doanh nghiệp đa dạng ngẫu nhiên đặt nhà máy hoặc trung tâm phân phối trong vùng vì chúng sẽ chẳng bao giờ phát triển hay nâng cấp lên.

ẢNH HƯỞNG CỦA CHÍNH PHỦ LÊN CHIẾN LƯỢC CÔNG TY, CẤU TRÚC VÀ CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Chính sách của chính phủ có nhiều tác động lên cách hình thành, tổ chức và quản lý doanh nghiệp, mục tiêu của doanh nghiệp và cách các doanh nghiệp cạnh tranh. Chính sách chính

phủ trong những lĩnh vực này đang thay đổi ở nhiều quốc gia trong những năm cuối thập kỷ 1980, nhưng không phải là thay đổi nào cũng tốt.

QUÁ TRÌNH QUỐC TẾ HÓA

Duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp một nước phải thực thi một chiến lược toàn cầu. Chính sách chính phủ đóng một vai trò trong quá trình này, thông qua các cơ chế như qui định về đầu tư nước ngoài, quản lý nhập khẩu, ngoại hối, và những thứ tương tự. Chính sách chính phủ nên tích cực khuyến khích xuất khẩu và tầm nhìn quốc tế. Một cách là thông qua việc cung cấp và phổ biến thông tin về kĩ thuật và các thị trường nước ngoài. Tổ chức JETRO (Tổ chức nghiên cứu và thương mại nước ngoài của Nhật) có lẽ là ví dụ nổi bật nhất, với vô số văn phòng nước ngoài và nhân viên trợ giúp các nhà xuất khẩu Nhật. Hoạt động trợ giúp xuất khẩu như thế có hiệu quả nhất khi nó gắn kết gần gũi với các ngành và tổ hợp công nghiệp. Chính sách chính phủ cũng nên tìm cách tránh những hạn chế về ngoại hối, về đầu tư nước ngoài và về dòng vận động vào ra của nhân lực có kĩ năng, cản trở quá trình quốc tế hóa.

Quá trình quốc tế hóa các doanh nghiệp của một nước đôi khi bị nghi ngờ. Một vài người phân biệt rõ ràng giữa nhu cầu của một nước (và công dân của nó) với nhu cầu của các doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp đầu tư ra nước ngoài hay thuê gia công ở nước ngoài, điều này lại bị cho là làm hại hay bỏ rơi đất nước. Cấp phép công nghệ cho nước ngoài bị xem là tiết lộ bí mật quốc gia.

Những lập luận kiểu này rõ ràng có sức lôi cuốn về mặt tình cảm. Tuy nhiên, sự phân biệt giữa lợi ích của một nước và lợi ích của các doanh nghiệp nước đó thường là sai lầm trong dài hạn. Toàn cầu hóa chiến lược và việc mua những sản phẩm và linh kiện kém tinh vi ở nước ngoài là không thể thiếu với quá trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh và nâng cấp nền kinh tế. Trong một nền kinh tế đang nâng cấp, quốc tế hóa không đe dọa việc làm trong nước; trái lại còn làm tăng năng suất của chúng. Quốc tế hóa cũng làm cho nền kinh tế bớt nhạy cảm với tỷ giá. Ví dụ ở Nhật, có sự tranh luận rộng rãi về chiến lược toàn cầu hóa nhanh chóng ngay sau sự tăng giá của đồng yên vào năm 1986. Tuy nhiên, xuất khẩu và tăng trưởng kinh tế của Nhật

vẫn mạnh trong những năm cuối thập kỷ 80 khi các công ty áp dụng các chiến lược toàn cầu để củng cố vị trí tại thị trường nước ngoài [27].

Sự phân biệt giữa lợi ích lâu dài của doanh nghiệp và của quốc gia là thực tế khi các doanh nghiệp quốc tế hóa hay thuê gia công những hoạt động có năng suất cao chứ không phải có năng suất thấp. Điều này xảy ra khi "hình thoi" quốc gia không tốt, ví dụ khi các doanh nghiệp có các mục tiêu không hỗ trợ cho đầu tư dài hạn cần thiết để nâng cấp hoạt động trong nước của họ, hay khi có quá ít áp lực cạnh tranh để đổi mới. Hoặc việc chuyển công việc ra nước ngoài có thể phản ánh hoạt động tạo ra yếu tố sản xuất không đầy đủ, những yếu kém trong những ngành công nghiệp phụ trợ quan trọng hay những bất lợi khác.

Các quốc gia không có lợi từ hình thức quốc tế hóa này. Các doanh nghiệp cũng vậy, xét trong dài hạn. Như tôi đã bàn trong chương trước, đổi mới trong nước thường tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững hơn là chuyển hầu hết sản xuất và kiểm soát công nghệ ra nước ngoài. Phát triển các nhà cung cấp trong nước tạo ra lợi thế bền vững hơn là chỉ dựa vào các nhà cung cấp nước ngoài.

Nhưng thậm khí khi quốc tế hóa có tác dụng ngược, cố gắng ngăn cản nó không phải là một chính sách hợp lý. Các chính sách ngăn cản quá trình quốc tế hóa có thể giữ lại một số việc làm hiện thời nhưng thường không thể giữ việc làm lâu dài, trừ khi phải trợ cấp. Ngăn các doanh nghiệp quốc tế hóa không phải là giải pháp. Thay vào đó, chính sách phải giải quyết nguyên nhân gốc rễ tại sao các doanh nghiệp nâng cấp thất bại.

CÁC MỤC TIÊU

Cả các doanh nghiệp và các cá nhân làm cho doanh nghiệp đều phải có những mục tiêu khuyến khích làm việc chăm chỉ và cam kết lâu dài với ngành nếu muốn lợi thế quốc gia được mở rộng. Những mục tiêu này là cần thiết nếu các doanh nghiệp muốn cải tiến, đổi mới và hình thành các doanh nghiệp mới. Các mục tiêu

27. Những nghiên cứu ở Thụy Điển và Thụy Sĩ đã khảo sát câu hỏi liệu việc các doanh nghiệp đầu tư ra nước ngoài có lấy đi công ăn việc làm trong nước hay không. Trong cả hai trường hợp, câu trả lời là phủ định. Ở những nước này có sự thống nhất ủng hộ quốc tế hóa, có lẽ bởi vì qui mô nhỏ bé của thị trường trong nước. Xem Borner (1986) và Vahlne (1986).

phản ánh những hoàn cảnh khác nhau trong một nước, nhiều hoàn cảnh nằm ngoài sự tác động trực tiếp của chính sách chính phủ. Thái độ của xã hội đối với sự giàu có, khát vọng vươn lên và vị thế xã hội của doanh nghiệp là những tác động quan trọng phản ánh lịch sử quốc gia, tôn giáo, cấu trúc xã hội và mức độ thịnh vượng hiện thời. Nhưng chính sách chính phủ cũng có thể có tác động quan trọng lên những mục tiêu này.

Các mục tiêu cá nhân. Các mục tiêu cá nhân bị tác động mạnh nhất bởi chính sách chính phủ theo nhiều cách. Trước hết là thông qua chính sách thuế. Chính sách thuế phải khuyến khích nỗ lực chứ không phải đánh thuế hết những thành quả thông qua thuế suất biên cao. Gần đây, nhiều quốc gia nỗ lực sử dụng khuyến khích về thuế (tax incentives) để thúc đẩy những thực hành đem lại kết nối sâu sắc hơn giữa tiền lương và mức độ hoàn thành công việc. Trong khi mục tiêu này nói chung có lợi, kích thích cam kết và nỗ lực lớn hơn, một số cách để đạt được nó có thể có tác dụng ngược. Nếu khuyến khích thuế làm cho thu nhập của nhân viên gắn chặt với lợi nhuận hiện tại hay giá cổ phiếu hiện tại, đầu tư dài hạn và đổi mới có thể bị ảnh hưởng.

Một tác động khác của chính phủ lên mục tiêu của các cá nhân là thông qua những chính sách tác động đến thị trường lao động của quốc gia. Hoạt động của thị trường lao động là chủ đề nằm ngoài phạm vi của cuốn sách này. Tuy nhiên, điều rõ ràng từ lý thuyết cũng như từ các ngành mà chúng tôi đã nghiên cứu là: lao động di chuyển nhanh không đương nhiên là tốt cho việc nâng cấp một nền kinh tế quốc dân. Nguồn nhân lực phải di chuyển ra khỏi những ngành công nghiệp vốn có năng suất thấp; nhưng nhân viên cần có cam kết đối với nghề nghiệp và doanh nghiệp của họ nếu muốn nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Năng suất trong một ngành không phải là cố định (như quan điểm của nhiều thảo luận về tính di chuyển của lao động), mà có thể nâng cao thông qua những hành vi thích hợp của cá nhân và doanh nghiệp. Trường hợp của Ý và Nhật rất đáng lưu tâm bởi hai nước này đều có lao động tương đối ít di chuyển nhưng có tốc độ tăng trưởng năng suất cao.

Công nhân và nhà quản lý có cam kết với doanh nghiệp và ngành công nghiệp của họ mang tính hai chiều. Từ phía cả cá nhân và doanh nghiệp, chính sách tuyển dụng lâu dài, trừ trường hợp đặc biệt, tạo ra động lực tuyển dụng kỹ càng, đào

tạo, nâng cấp công nhân và tái bố trí công việc thay vì cho nghỉ việc (điều khuyến khích đa dạng hóa sang những ngành liên quan). Trường hợp của Nhật minh họa cho hành vi này. Các chính sách khuyến khích cam kết hai chiều, dù đó là luật lao động, thuế với lợi nhuận đào tạo hay những chính sách tương tự là rất đáng hoan nghênh. Các chính sách khuyến khích lao động di chuyển là không phù hợp, trừ những ngành công nghiệp đang suy giảm và khó khăn về cơ cấu.

Chính phủ cũng có thể ảnh hưởng đến động lực của các cá nhân thông qua các chính sách giúp các công dân thăng tiến dựa vào tài năng. Tầm quan trọng của chính sách này đối với nâng cấp kinh tế khó mà đánh giá hết. Hầu hết doanh nhân ở Mỹ không xuất thân từ những tầng lớp trên trong xã hội. Ở Anh, những công ty thành công nhất không do tầng lớp trên thành lập mà do những cá nhân ở tầng lớp trung lưu hoặc trung lưu thấp tạo ra, như được thảo luận ở Chương 9. Khả năng giành được thành công cá nhân dựa trên tài năng khuyến khích các cá nhân đầu tư xây dựng kĩ năng, dám chịu rủi ro và nỗ lực phi thường. Điều này đến từ những chính sách như hệ thống giáo dục mở, hỗ trợ tài chính cho giáo dục và đào tạo những người xuất sắc và các chính sách nghiêm khắc chống phân biệt đối xử.

Mục tiêu của công ty. Các mục tiêu của doanh nghiệp cũng bị ảnh hưởng bởi chính phủ, quan trọng nhất là thông qua các chính sách tác động đến mục tiêu của các nhà đầu tư, bản chất của quản trị doanh nghiệp và mục tiêu của các lãnh đạo cấp cao. Lợi thế cạnh tranh đòi hỏi đầu tư lâu dài vào một ngành công nghiệp. Các nhà đầu tư phải không làm nhà quản lý nản chí khi họ thấy giá cổ phiếu giảm do giao động lợi nhuận ngắn hạn, phản ánh việc đầu tư vào sản phẩm mới, máy móc mới hay những nền tảng của lợi thế cạnh tranh khác [28]. Những nước như Nhật và Đức, nơi có cấu trúc thể chế trong đó nhà đầu tư giữ cổ phiếu cho mục tiêu lâu dài và hiếm khi mua bán, đã có lợi thế lớn. Cũng không được phép khuyến khích các nhà quản lý làm ảnh hưởng đầu tư và không dám chịu rủi ro cần thiết để nâng cấp năng suất.

Một số hình thức đầu tư, nhất là đầu tư dài hạn vào nghiên cứu và phát triển, thiết bị mới và đào tạo, có lợi ích lớn hơn đối

28. Nguồn vốn di chuyển tự do chỉ tốt nếu công nghệ là không đổi và lợi nhuận trên vốn là không đổi. Trong thực tế, đầu tư lâu dài và động cơ đổi mới mạnh mẽ có thể thay đổi trình độ công nghệ và nâng cao lợi nhuận dài hạn của doanh nghiệp.

với nền kinh tế hơn các hình thức khác. Chúng là nền tảng của tăng trưởng năng suất trong các ngành và tạo ra hiệu ứng lan tỏa có lợi đến các ngành phụ trợ và liên quan. Chúng đóng góp không chỉ vào lợi nhuận của nhà đầu tư mà còn làm tăng mức lương của nhân viên. Chính phủ có vai trò chính đáng trong việc khuyến khích những đầu tư như vậy hơn các hình thức đầu tư khác có lợi ích xã hội thấp hơn (mặc dù lợi ích cá nhân có thể ngang bằng). Điều này đặc biệt đúng ở các nước trong đó mục tiêu của nhà đầu tư xa rời việc tăng trưởng vốn trong dài hạn do cấu trúc thể chế. Mỉa mai thay, việc giảm chi phí giao dịch trong đầu tư, điều làm cho thị trường tài chính hiệu quả hơn, lại kích thích mua bán cổ phiếu để kiếm lợi từ biến động giá ngắn hạn và có thể làm nản lòng đầu tư dài hạn. Mục tiêu của chính sách không phải là đầu tư quá mức làm cạn kiệt nguồn lực quốc gia. Tuy nhiên, mặc dù có một tỷ lệ đầu tư tối ưu xã hội để tăng năng suất quốc gia, vấn đề ở hầu hết nền kinh tế là thiếu những đầu tư cần thiết chứ không phải đầu tư quá nhiều.

Một chính sách khuyến khích tỷ lệ đầu tư tài sản cố định cao và lâu dài trong ngành công nghiệp là ưu đãi thuế đối với lợi nhuận đầu tư dài hạn từ đầu tư vào cổ phiếu của các doanh nghiệp. Điều này tạo ra động lực cho nhà đầu tư đầu tư vào những công ty sẽ có kết quả hoạt động tốt trong dài hạn nhờ cải thiện lợi thế cạnh tranh [29]. Nhiều quốc gia hàng đầu không đánh thuế lợi nhuận từ cổ phiếu. Trong số các quốc gia đánh thuế, hầu hết đánh thuế lợi nhuận ngắn hạn cao hơn lợi nhuận dài hạn. Ở Mỹ, thuế suất trên lãi đầu tư là cao nhất trong các nước, trừ Anh, và bằng với thuế thu nhập thông thường kể từ cải cách thuế năm 1986. Các quĩ lương hưu, được miễn mọi loại thuế, có động cơ thậm chí lớn hơn để tìm kiếm lợi nhuận hiện tại thay vì lợi nhuận trong dài hạn. Có một xu hướng ở các nước khác là đánh thuế thu nhập và thuế lợi nhuận đầu tư bằng nhau. Anh đã làm điều đó. Những chính sách như thế dựa trên tầm nhìn hạn hẹp về hiệu quả thị trường tài chính và nhiều khả năng có tác dụng ngược đối với ngành công nghiệp [30].

---

29. Việc mua bán cổ phiếu vẫn sẽ xảy ra nhưng dựa vào quan điểm khác nhau của nhà đầu tư về triển vọng dài hạn của doanh nghiệp.

30. Chẳng có mấy lý do để biện minh cho ưu đãi thuế với lãi vốn trên những khoản đầu tư phi cổ phiếu như bất động sản, tác phẩm nghệ thuật hay trái phiếu vì chúng không có cùng tác động lên tăng trưởng năng suất. Ví dụ, lãi vốn trên trái phiếu sinh ra chủ yếu từ sự dao động của lãi suất hơn là từ sự cải thiện triển vọng kinh doanh của doanh nghiệp.

Hành vi của nhà đầu tư và nhà quản lý cũng bị ảnh hưởng bởi quá trình kiểm soát quản trị (corporate governance). Nếu các cổ đông không có ảnh hưởng đến ban quản lý trừ việc bán cổ phiếu, việc mua bán cổ phiếu và mua lại (takeover) được khuyến khích và ban quản lý có xu hướng giảm đầu tư nhằm giữ giá cổ phiếu để tránh điều này. Tuy việc mua lại doanh nghiệp có thể có lợi về mặt giảm chi phí, bán các tài sản hoạt động kém và tạo động lực lớn hơn cho những ông chủ tư nhân mới, đó chưa phải là giải pháp tốt nhất. Giải pháp tốt nhất là các nhà đầu tư với những cổ phiếu thích hợp; và quá trình kiểm soát quản trị tạo ra khuyến khích hợp lý đối với ban lãnh đạo. Việc mua lại sẽ khiến công ty chịu một tỷ lệ nợ cao hơn, vốn không dùng để đầu tư vào kinh doanh, tất cả chỉ để cải thiện vị thế cạnh tranh. Áp lực lên dòng tiền mặt hiện tại có nguy cơ làm giảm tốc độ đổi mới thực sự. Những ông chủ mới cũng có thể thích bán lại công ty hơn là xây dựng nên một công ty hàng đầu thế giới.

Cấu trúc kiểm soát quản trị trong đó hội đồng quản trị đại diện cho lợi ích nhà đầu tư và những nhà đầu tư lớn có một vị trí trong ban lãnh đạo (như khi những nhà đầu tư tổ chức có đại diện trong hội đồng quản trị) có xu hướng nhấn mạnh hơn vào xây dựng giá trị lâu dài cho cổ đông. Điều này làm lợi cho tăng trưởng năng suất dài hạn, và do đó tăng mức sống quốc gia. Các qui định hỗ trợ cho việc tăng cường vai trò thực sự của cổ đông trong kiểm soát quản trị doanh nghiệp rất đáng khuyến khích. Cho phép các chủ nợ nắm cổ phiếu, như phổ biến ở các nước như Nhật và Đức, cũng có thể thúc đẩy cam kết dài hạn hơn đối với việc xây dựng vị trí cạnh tranh thay vì ám ảnh với việc trả nợ.

Các mục tiêu của các nhà quản lý cấp cao cũng có vai trò trong các mục tiêu của công ty. Chế độ thu nhập dựa trên kết quả ngắn hạn sẽ không khuyến khích đầu tư và đổi mới, trong khi nếu dựa trên thành công dài hạn sẽ có tác dụng ngược lại. Chính sách chính phủ có thể tác động lên phương pháp trả lương, thưởng thông qua thuế. Chẳng hạn, đánh đồng thuế suất thu nhập thông thường với thu nhập từ đầu tư dài hạn sẽ không có lợi cho việc sở hữu cổ phiếu lâu dài và khuyến khích thưởng hàng năm. Quyền chọn cổ phiếu, do chúng không gắn với rủi ro sở hữu cổ phiếu thực tế, không phải là một động lực mạnh mẽ như sở hữu cổ phiếu. Tuy nhiên, quyền chọn cổ phiếu dài hạn có thể là khuyến khích có lợi và các qui định thuế nên khuyến khích nó.

Một chính sách khác tác động lên các mục tiêu của công ty là các qui định kế toán về sử dụng dự phòng (khoản trừ khỏi thu nhập không đánh thuế - reserves) làm giảm lợi nhuận nhưng tăng vốn. Ở các quốc gia như Nhật, Đức, Thụy Điển và Thụy Sĩ, các doanh nghiệp có thể lập dự phòng một cách khá hào phóng, giúp họ vượt qua những giai đoạn khó khăn. Dự phòng có thể giúp tránh việc cần phải hành động quá mức để bảo vệ kết quả tài chính ngắn hạn. Mối nguy của các chính sách này, như đã rõ ràng ở Thụy Sĩ, là việc thiếu cạnh tranh hiệu quả sẽ biến những dự trữ này thành rào cản tránh tái cơ cấu và đổi mới.

CẠNH TRANH NỘI ĐỊA

Một số vai trò của chính phủ quan trọng đối với việc nâng cấp một nền kinh tế hơn là bảo đảm cạnh tranh trong nước. Cạnh tranh trong nước không chỉ quan trọng với việc nuôi dưỡng đổi mới mà còn có lợi cho nền công nghiệp và tổ hợp quốc gia theo nhiều cách khác mà tôi đã mô tả và minh họa. Duy trì cạnh tranh nội địa mạnh mẽ cũng quan trọng nhằm đảm bảo các doanh nghiệp một nước giành được lợi thế từ những bộ phận khác của "hình thoi" như khách hàng khó tính và những bất lợi về yếu tố sản xuất thay vì lạm dụng vị thế thị trường, tìm sự trợ giúp của chính phủ hay thuê gia công những công đoạn năng suất cao ở nước ngoài.

Tầm quan trọng của cạnh tranh nội địa đối với lợi thế quốc gia có hàm ý mạnh mẽ đối với chính sách chống độc quyền, đặc biệt là chính sách đối với sáp nhập và liên minh. Nhưng người ta cũng băn khoăn về sự cần thiết phải chống độc quyền, do xu thế toàn cầu hóa các ngành công nghiệp; và do quan điểm rằng các doanh nghiệp trong nước phải sáp nhập để giành lợi thế kinh tế nhờ qui mô. Chẳng hạn, triển vọng của sự thống nhất châu Âu đã xới lên mối quan tâm về những hoạt động sáp nhập doanh nghiệp ở châu Âu, điều dường như cứ lặp lại sau vài thập kỷ. Các nhà quản lý thường là những người ủng hộ đầu tiên và mạnh mẽ nhất của sáp nhập và liên minh, bởi vì xóa bỏ cạnh tranh nội địa là cách thức hấp dẫn để nâng lợi nhuận ngắn hạn.

Thực tế, tạo ra một đối thủ thống trị nội địa hiếm khi mang lại lợi thế cạnh tranh quốc tế. Các doanh nghiệp không phải cạnh tranh trong nước hiếm khi thành công ở nước ngoài. Lợi thế kinh tế nhờ qui mô có thể có được tốt nhất bằng cách bán hàng toàn cầu chứ không phải thông qua việc thống trị thị

trường trong nước (xem Chương 3 và 4).

Lý thuyết "nhà vô địch quốc gia" hay ý tưởng rằng các doanh nghiệp trong nước sẽ có hiệu quả hơn nếu họ sáp nhập thành một hay hai đối thủ lớn đã thất bại về logic (xem Chương 3), cũng như đã thất bại trong lịch sử. Mỗi nước đều có những ví dụ riêng. Chẳng hạn ở Anh, British Leyland, ICL và Alfred Herbert là những ví dụ minh họa cho việc tại sao sự hợp nhất một ngành công nghiệp quốc gia lại hiếm khi thành công [31]. Ngược lại, cạnh tranh nội địa tích cực gắn liền với thành công quốc tế như những chương trước đã minh họa.

Những lý do chính trị thực tiễn cũng làm cho cách tiếp cận "nhà vô địch quốc gia" trở thành một ác mộng về chính sách. Chỉ với một hoặc hai doanh nghiệp nội địa thì dễ có xu hướng nhận được những hợp đồng đặc biệt hay sự đối xử ưu ái của chính phủ, làm mất đi động lực của các doanh nghiệp. Những tiêu chuẩn sản phẩm mà thực chất là nhằm bảo hộ được lập ra. Chính phủ trở thành một khách hàng được bảo đảm mà không có bất kỳ sự cạnh tranh nào từ các đối thủ nước ngoài (và trong nước). Chính phủ sẽ bắt ép các doanh nghiệp nội địa khác phải mua những sản phẩm kém chất lượng của "nhà vô địch quốc gia", hay "đại gia" này! Việc thiếu cạnh tranh nội địa làm doanh nghiệp thống trị trong nước dựa dẫm vào chi phí yếu tố sản xuất địa phương thay vì nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Bởi đổi mới chậm lại, mức độ hỗ trợ của chính phủ có xu hướng tăng vì phải cần nhiều trợ giúp hơn để chống đỡ vị thế của doanh nghiệp đó. Chính sách của chính phủ khuyến khích sáp nhập cũng có xu hướng trở nên tự củng cố. Khuyến khích một sáp nhập thường dẫn tới một loạt sáp nhập khác.

Dễ dãi với các cartel cũng là một cái bẫy. Rất khó tìm ra những ví dụ về lợi thế cạnh tranh thực sự trong các ngành có các cartel. Ở Thụy Sĩ, nơi còn thiếu luật chống cartel mạnh mẽ, cartel đã làm suy yếu lợi thế cạnh tranh quốc gia trong những ngành như đồng hồ và bia. Chúng làm suy yếu hay dừng hẳn quá trình nâng cấp tự củng cố có được từ cạnh tranh nội địa. Một cartel có thể duy trì lợi nhuận trong một thời gian nhưng thường là nó đánh dấu sự kết thúc của thành công quốc tế.

31. Việc không tích hợp được cạnh tranh nội địa là thất bại chính của "kế hoạch định hướng" của Pháp, kế hoạch nhấn mạnh sự hợp nhất các ngành công nghiệp của Pháp. Tuy nhiên, chính sách của Pháp đáng chú ý ở chỗ nó tập trung vào phát triển các tổ hợp, một cách tiếp cận mang tính xây dựng.

Một chính sách chống độc quyền mạnh, đặc biệt trong lĩnh vực sáp nhập ngang (horizontal merger), liên minh và hành vi cấu kết, là thiết yếu đối với việc nâng cấp nền kinh tế. Sáp nhập, mua lại và liên minh liên quan đến những doanh nghiệp đầu ngành phải bị cấm (Việc một công ty trong ngành công nghiệp liên quan mua lại các các công ty nội địa nhỏ để chuyển giao kĩ năng có tiềm năng mang lại lợi ích cho lợi thế cạnh tranh và nên được cho phép). Phải áp dụng cùng một tiêu chuẩn về sáp nhập và liên minh cho các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài nhằm cấm các vụ mua lại đe dọa cạnh tranh nội địa. Một chính sách thiên vị nên ưu tiên gia nhập nội bộ, cả trong nước và nước ngoài thay vì mua lại [32]. Việc cấu kết trực tiếp giữa các doanh nghiệp phải bị coi là bất hợp pháp. Các dự án hợp tác đầu tư mạo hiểm đòi hỏi sự hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ cạnh tranh phải vượt qua được những tiêu chuẩn nghiêm ngặt như những tiêu chuẩn tôi đã trình bày trong chương này.

Dễ dãi với sáp nhập và liên minh (và độc quyền) đã có tác dụng ngược ở những quốc gia như Mỹ, Ý, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Đức. Những chính sách này là một phần của xu hướng khó chịu coi cạnh tranh là "lãng phí" và "quá mức" đã trở nên phổ biến trong thập kỉ qua, cũng như đã phổ biến trong thập niên 1930. Thực tế, cái "lãng phí" và "quá mức" trong cạnh tranh chính là bản chất của lợi thế quốc gia. Trường hợp duy nhất nên ngừng cạnh tranh là để khuyến khích các nguồn lực di chuyển ra khỏi những ngành suy giảm mang tính cơ cấu.

Trong khi chống độc quyền phải rất khắt khe với hợp tác và sáp nhập theo chiều ngang, các chính sách bảo vệ những đối thủ cạnh tranh kém hiệu quả và tụt hậu phải bị bãi bỏ. Việc sử dụng luật chống độc quyền đã diễn ra ở hầu hết các quốc gia. Ở Nhật và Ý, chẳng hạn, các nhà bán lẻ nhỏ được bảo vệ trước các chuỗi bán lẻ hiệu quả hơn. Ở Mỹ, Eastman Kodak liên tục bị kiện khi họ liên tục giới thiệu sản phẩm mới, đẩy các đối thủ hiện hữu hoặc tiềm năng vào thế bất lợi. Những hành vi của các công ty hướng tới đổi mới và tăng năng suất, ví dụ như đầu tư mạnh mẽ hay giới thiệu sản phẩm mới không nên bị cản trở ngay cả khi chúng làm các đối thủ mất thị phần.

32. Các chính sách định hình lại các mục tiêu của doanh nghiệp theo hướng duy trì tỷ lệ đầu tư cao bền vững cũng có ý nghĩa lớn trong việc xóa bỏ sự thiên vị với hoạt động mua lại.

Các luật chống độc quyền cũng không được là rào cản cho hợp tác theo chiều dọc giữa nhà cung cấp và khách hàng, điều thiết yếu với quá trình đổi mới. Những hoạt động theo chiều dọc nói chung không nên bị ngăn cản trừ khi chúng loại bỏ sự tiếp cận khách hàng, kênh phân phối hay nhà cung cấp của các đối thủ cạnh tranh khác. Tương tự, chính sách chống độc quyền không nên can thiệp vào hoạt động của các hiệp hội thương mại gắn liền với việc tạo ra yếu tố sản xuất như đào tạo, cơ sở hạ tầng và nghiên cứu miễn là chúng không có tính loại trừ. Luật chống độc quyền của Mỹ đối với các hiệp hội thương mại đặc biệt có tác dụng ngược và đã góp phần vào tính kém hiệu quả của hầu hết các hiệp hội trong việc nâng cao lợi thế quốc gia. Vì chẳng có việc gì khác để làm, nhiều hiệp hội dành hết sức lực vào việc vận động hành lang.

Qui định về cạnh tranh. Qui định về cạnh tranh, thông qua các chính sách như duy trì độc quyền nhà nước, kiểm soát gia nhập, hay cố định giá thường cản trở sự nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong một nền kinh tế. Nó có hậu quả tiêu cực kép. Hậu quả thứ nhất là hạn chế cạnh tranh và đổi mới. Không có cạnh tranh mở, các doanh nghiệp đánh mất sự năng động và bận rộn với việc quan hệ với các nhà hành pháp và bảo vệ những gì họ có.

Qui định về cạnh tranh cũng thường làm một ngành công nghiệp không trở thành khách hàng hay nhà cung cấp tốt, như tôi đã bàn trước đây. Sự thiếu động lực và đổi mới trong ngành thể hiện ở nhu cầu đầu vào kém tinh vi và kết quả là sản phẩm hay dịch vụ kém đổi mới.

Quốc gia có cạnh tranh ít bị hạn chế nhất thường là nước đi đầu trong những ngành công nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu. Ví dụ trong ngành bảo hiểm, các chính sách tự do của Anh cho phép tốc độ đổi mới khác thường. London đã giữ vững vị trí là thủ đô bảo hiểm quốc tế. Trong khi các qui định bảo vệ người tiêu dùng, công nhân hay môi trường là cần thiết, cản trở sản phẩm và quá trình mới thông qua hạn chế cạnh tranh lại không có hiệu quả tốt.

Phi điều tiết cạnh tranh và tư nhân hóa các độc quyền nhà nước thường thúc đẩy lợi thế quốc gia. Chúng sẽ kích thích cạnh tranh và lan tỏa ảnh hưởng sang các ngành liên quan. Ví dụ, các dịch vụ viễn thông là "lò" cải tiến và đổi mới ở Mỹ ngày nay sau sự chia tách AT&T bất chấp những lo ngại không hợp lý ban đầu. Nhưng phi điều tiết và tự do hóa sẽ không thành công nếu

thiếu cạnh tranh nội địa mạnh mẽ. Một luật chống độc quyền mạnh là cần thiết để đảm bảo những tác động có lợi. Phi điều tiết và tư nhân hóa ở Anh và Mỹ đã bị cản trở vì sự quan tâm thiếu nhất quán đối với cạnh tranh.

Bên cạnh việc xóa bỏ qui định về cấu trúc ngành, những hạn chế của chính phủ về những thông lệ gắn liền với đổi mới cũng cần bãi bỏ. Các ví dụ bao gồm luật lao động cản trở sắp xếp lao động và những hạn chế về lựa chọn địa điểm của các doanh nghiệp. Những hạn chế như thế làm xói mòn những nền tảng của lợi thế quốc gia bền vững. Cần phải tìm ra những cách tiếp cận tốt hơn để giải quyết những mối lo ngại xã hội phản ánh trong những chính sách này.

Bảo hộ và cạnh tranh nội địa. Bảo hộ dưới những hình thức khác nhau ngăn cách doanh nghiệp trong nước khỏi áp lực cạnh tranh nước ngoài. Bảo hộ được thực hiện ở tất cả các quốc gia, bao gồm cả Mỹ [33]. Nó thường được biện minh là nhằm nuôi dưỡng ngành công nghiệp địa phương non trẻ [34] hoặc tạo điều kiện để các ngành công nghiệp điều chỉnh. Trong khi cả hai biện pháp này đều hàm ý rằng đây chỉ là bảo hộ trong ngắn hạn, kết quả thực tế lại thường là bảo hộ trong dài hạn. Bằng chứng từ nghiên cứu của chúng tôi cho thấy bảo hộ không có hiệu quả trong phần lớn các trường hợp.

Các ngành công nghiệp non trẻ. Bảo hộ các ngành công nghiệp non trẻ có thể có hiệu quả ở những quốc gia thiếu các đối thủ cạnh tranh lâu đời trong nước trong một ngành có các đối thủ cạnh tranh mạnh của nước ngoài. Bằng cách làm chậm sự thâm nhập của cạnh tranh nước ngoài, nhiều đối thủ trong nước có thể lớn mạnh và khởi động quá trình tự củng cố, mở rộng và nâng cấp "hình thoi". Việc biện minh cho bảo hộ với lý do nâng đỡ ngành công nghiệp non trẻ chỉ hợp lý ở các nước đang phát triển thiếu nền tảng công nghiệp mạnh, trong những ngành mà đối thủ cạnh nước ngoài đã lớn mạnh.

Nhưng bảo hộ ngay cả khi có lý do hợp lý cũng là một chính sách nhiều rủi ro mà thường không thành công [35]. Nó chỉ thành công dưới ba điều kiện. Điều kiện thứ nhất là phải có cạnh

33. Một phần trong danh sách các ngành được bảo hộ ở Mỹ bao gồm ngành ô tô, đóng tàu, máy công cụ và bán dẫn.

34. Xem một phân tích kinh điển trong List ([1856] 1922).

35. Xem những lập luận ủng hộ trong Zysman and Tyson (1983).

tranh trong nước hiệu quả. Cạnh tranh trong nước hiệu quả sẽ thay thế áp lực cạnh tranh quốc tế. Cạnh tranh trong nước kết hợp với sự bão hòa thị trường trong nước sẽ chuyển sự chú ý sang các thị trường nước ngoài. Với cấu trúc nội địa như vậy, bảo hộ sẽ không làm mất động lực đổi mới và nâng cấp.

Bảo vệ một doanh nghiệp thống trị trong nước hiếm khi mang lại lợi thế cạnh tranh thực sự. Không có cạnh tranh, ngành công nghiệp được bảo hộ sẽ không bao giờ nổi lên trở thành ngành công nghiệp thành công quốc tế. Bảo hộ có được một số thành công trong các quá trình phát triển ở Nhật và Hàn Quốc bởi vì có cạnh tranh nội địa. Ở cả hai nước, các ngành công nghiệp được bảo hộ và giành được lợi thế cạnh tranh có rất nhiều đối thủ lớn. Chẳng hạn, đó là trường hợp của các ngành ô tô, sắt thép, máy công cụ, điện tử và nhiều gnành công nghiệp khác của Nhật. Mỉa mai thay, MITI đã cố gắng hạn chế gia nhập vào nhiều ngành công nghiệp quan trọng vì lo lắng quá đáng về việc giành lợi thế kinh tế nhờ qui mô và tránh cạnh tranh thái quá. May cho Nhật là các doanh nghiệp liên tục từ chối nghe hướng dẫn của MITI [36]. Ở Hàn Quốc, hầu hết các ngành công nghiệp xuất khẩu lớn đều có vài hoặc thậm chí là cả 4 tập đoàn công nghiệp lớn. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ chính này đóng vai trò quan trọng với sự đổi mới nhanh chóng và thành công ở nước ngoài của họ, như tôi đã trình bày.

Yêu cầu thứ hai để bảo hộ thành công là tiềm năng về một "hình thoi" quốc gia thuận lợi. Một ngành công nghiệp quốc gia thường không thể cạnh tranh nổi với nước ngoài trừ khi nó được hưởng những điều kiện cầu, những yếu tố sản xuất chuyên môn và những hoàn cảnh khác thuận lợi ở trong nước, khuyến khích sự phát triển của những lợi thế bền vững.

Điều kiện thứ ba để bảo hộ thành công là chỉ bảo hộ có thời hạn. Tất cả các ngành được bảo hộ cuối cùng sẽ gặp phải vấn đề do thiếu cạnh tranh. Bảo hộ trở thành thuốc phiện. Nó thường cũng kèm theo một cái giá phải trả về món nợ chính trị và hạn chế những hoạt động của các doanh nghiệp nội địa. Sự chú ý của các doanh nghiệp bị lôi cuốn vào thị trường trong nước.

Ở cả Nhật và Hàn Quốc, các ngành công nghiệp thành công

36. MITI từ đó từ đó ít can thiệp vào cạnh tranh mặc dù xu hướng can thiệp theo những hình thức có tác dụng ngược của nó chưa được kiềm chế hoàn toàn, như tôi sẽ trình bày sau.

thường là những ngành bảo hộ đã được hoặc sắp được bãi bỏ. Các doanh nghiệp được thông báo trước là điều đó sẽ xảy ra và thực tế nó được thực hiện. Sự thâm nhập của các đối thủ nước ngoài thường khởi đầu một sự bùng nổ sáng tạo mới. Ví dụ trong ngành thiết bị xây dựng, Komatsu thống trị thị trường nội địa của Nhật khi nó được bảo hộ nhưng nó có sản phẩm chất lượng kém và hoạt động sản xuất không hiệu quả. Khi Caterpillar được phép lập một liên doanh với Mitsubishi để cạnh tranh ở Nhật, Komatsu bước vào một giai đoạn đổi mới và nâng cấp mãnh liệt làm cho nó trở thành một đối thủ cạnh tranh toàn cầu [37].

Quá trình xóa bỏ bảo hộ có thể củng cố sự nâng cấp ngành nếu những phân đoạn kém tinh vi hơn được mở cửa trước những phân đoạn khác. Ví dụ, ở Nhật, những hạn chế về nhập khẩu máy công cụ trước hết được nới lỏng với các loại máy điều khiển bằng tay, khuyến khích (cùng với các chính sách khác) chuyển dịch sang các công cụ điều khiển bằng số. Tuy nhiên, cách làm này chỉ thành công khi các bộ phận khác của "hình thoi" hỗ trợ việc nâng cấp.

Thực hiện chính sách bảo hộ tạm thời đòi hỏi sự độc lập và tính liên tục của chính phủ như những gì tôi đã mô tả. Ở nhiều nước, "bảo hộ tạm thời" chỉ là lời nói biện hộ.

Điều kiện để điều chỉnh. Bảo hộ nhằm tạo điều kiện cho các ngành công nghiệp điều chỉnh cũng hiếm khi thành công. Có rất ít ví dụ trong những ngành mà chúng tôi nghiên cứu trong đó lợi thế cạnh tranh đã mất lại giành lại được. Kịch bản tốt nhất trong thực tế là ngành công nghiệp co lại về những sản phẩm lõi có khả năng tồn tại bền vững.

Bảo hộ để tạo điều kiện cho điều chỉnh không giải quyết căn nguyên thực sự của sự suy giảm của ngành, điều nằm trong "hình thoi" không thuận lợi. Bảo hộ thường làm chậm, thay vì khuyến khích, quá trình tái cơ cấu để dịch chuyển sang những khu vực có lợi thế cạnh tranh thực sự. Nó cho phép các doanh nghiệp tồn tại trong những phân đoạn mà họ thiếu sức mạnh thật sự. Nó trì hoãn những thay đổi toàn diện cần thiết để phục hồi lợi thế cạnh tranh sau nhiều năm đánh mất. Các doanh nghiệp miễn cưỡng điều chỉnh nếu họ tin rằng có thể tránh

37. Điều kiện buộc Caterpillar thành lập một liên doanh cũng là một dạng bảo hộ nhẹ hơn. Tuy nhiên, nó đã thể hiện một trào lưu hướng tới mở cửa cho cạnh tranh và việc hợp tác với Mitsubishi biến Caterpillar trở thành một "người nhà" ở thị trường Nhật.

điều chỉnh nhờ sự giúp đỡ của Chính phủ. Bảo hộ gắn với một kế hoạch điều chỉnh thường là phi thực tế bởi vì một kế hoạch điều chỉnh soạn thảo thông qua một tiến trình chính trị sẽ không bao gồm những vụ phá sản hay giảm công suất mạnh mẽ thực sự cần thiết.

Bảo hộ thường tồn tại công khai cũng như dưới hình thức tinh vi hơn nhiều năm sau khi nó được kì vọng chấm dứt. Ngành ô tô của Mỹ cung cấp một ví dụ sinh động. Ngành này vẫn thiếu lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận vẫn phụ thuộc nặng nề vào sự "tự nguyện giảm xuất khẩu" của Nhật. Ngành bán dẫn của Mỹ cũng đang đi xuống cùng con đường như thế: đầu tiên là thỏa thuận marketing để bảo vệ chống lại hàng nhập, sau đó trợ cấp của Chính phủ cho Sematech, một dự án hợp tác về công nghệ chế tạo, và gần đây hơn là nỗ lực hình thành một consortium các doanh nghiệp để sản xuất chíp nhớ, được miễn trừ luật chống độc quyền. Nhật minh họa điểm này thậm chí còn sinh động hơn. MITI đã lập ra hàng tá "cartel tái cơ cấu" và "cartel suy thoái". Rất ít trong số này tạo ra một ngành công nghiệp cạnh tranh quốc tế.

Hợp tác giữa các doanh nghiệp. Ngày càng có nhiều sự quan tâm đến các dự án hợp tác liên doanh dưới nhiều hình thức nhằm nâng cao sức cạnh tranh, thường được biện minh là để tránh nỗ lực trùng lắp và gặt hái lợi thế kinh tế nhờ qui mô. Trong khi một vài hình thức hợp tác là có lợi, nhiều hình thức lại không. Hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ cạnh tranh thường làm suy yếu lợi thế cạnh tranh về dài hạn. Nó làm giảm động lực và làm suy yếu cạnh tranh, cuối cùng là làm giảm sự tiến bộ. Nó hạn chế sự khám phá những phương pháp tiếp cận khác. Hợp tác báo trước sự sáp nhập. Nó thúc đẩy những kêu gọi bảo hộ. Hợp tác trực tiếp không chỉ nguy hiểm cho chính sách công mà thường là một chiến lược tồi (xem Chương 2 và 11). Sản xuất chung giữa các đối thủ cạnh tranh hàng đầu phải bị cấm cũng như hầu hết hình thức hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ dẫn đầu khác.

Hợp tác gián tiếp, trong đó nỗ lực chung giữa các đối thủ cạnh tranh được thực hiện thông qua những thực thể độc lập có thể có lợi trong một số trường hợp. Tôi đã trình bày ở trước về những điều kiện qua đó hợp tác nghiên cứu và phát triển thông qua những thực thể độc lập là thích hợp. Hợp tác thông qua các hiệp hội thương mại nhằm mục đích tạo ra yếu tố sản xuất, dưới hình thức như trung tâm đào tạo, vận hành cơ sở hạ

tầng chuyên môn hay tài trợ các trung tâm nghiên cứu ở trường đại học cũng rất tốt. Cũng như với hợp tác trong nghiên cứu và phát triển, những nỗ lực hợp tác phải thực hiện thông qua một thực thể độc lập mà phần lớn các doanh nghiệp có thể tiếp cận. Những dự án cho toàn ngành như tổ chức các hội chợ thương mại hay các hình thức quảng bá ở thị trường nước ngoài khác cũng có một vai trò. Những nỗ lực tạo ra yếu tố sản xuất và phát triển thị trường có hiệu quả do hiệp hội thực hiện là phổ biến ở Đức, Ý, Nhật và nhiều nơi khác. Cấu trúc tốt nhất là cấu trúc trong đó các hoạt động hợp tác được quản lý độc lập và có điều lệ chính xác để những thành viên tham gia không bị lẫn lộn về động cơ khi tham gia. Cùng lúc đó, các công ty phải cạnh tranh mạnh mẽ về phát triển sản phẩm, định giá và những mặt khác của chiến lược.

Cuối cùng, hợp tác theo chiều dọc (khách hàng – nhà cung cấp) là có lợi cho lợi thế quốc gia miễn là không có những doanh nghiệp nào quan hệ với nhau mà loại bỏ những doanh nghiệp khác. Hợp tác theo chiều dọc là không thể thiếu trong quá trình đổi mới. Tuy nhiên, sản xuất chung nói chung có hại cho lợi thế cạnh tranh bởi vì nó hạn chế đầu tư vào cả công suất lẫn công nghệ và có xu hướng kìm hãm cạnh tranh trên những mặt khác.

THÀNH LẬP DOANH NGHIỆP MỚI

Hình thành doanh nghiệp mới là không thể thiếu trong quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong một nền kinh tế. Những đối thủ mới khởi nghiệp sử dụng những công nghệ mới, phục vụ những phân đoạn mới, cung cấp những đầu vào cần thiết hay cung cấp các dịch vụ chuyên biệt. Những công ty đa dạng hóa sang ngành liên quan, những công ty gia nhập ngành mới từ một ngành khác, mang đến những kĩ năng và nguồn lực mới để cạnh tranh, điều thường thúc đẩy đổi mới. Tạo lập doanh nghiệp mới là thiết yếu với quá trình tự củng cố lẫn nhau trong "hình thoi" quốc gia và với sự hình thành các tổ hợp.

Tạo lập doanh nghiệp mới không chỉ cần thiết với quá trình nâng cấp một nền kinh tế mà còn làm giảm những mối nguy cơ làm suy yếu tiến bộ kinh tế. Thành lập doanh nghiệp mới là cần thiết để tạo việc làm cho lực lượng lao động được giải phóng ra từ các ngành và phân đoạn công nghiệp hiện có khi chúng cải thiện năng suất. Nếu việc thành lập doanh nghiệp mới sút

kém, triển vọng tìm việc làm mới có thể trở nên mờ mịt và công nhân cùng công đoàn của họ có thể trở nên khó bảo. Với lực lượng lao động dồi dào và tiền lương tăng chậm, các doanh nghiệp ít có xu hướng đầu tư nâng cao kĩ năng lao động và năng suất. Chính phủ chịu sức ép phải có những chính sách không hiệu quả để bảo vệ việc làm trong ngắn hạn với thiệt hại là lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Đầu tư ra nước ngoài để toàn cầu hóa chiến lược sẽ không được khuyến khích, trợ cấp sẽ chảy vào những lĩnh vực đang bị đe dọa và các ngành công nghiệp hiện có bắt đầu thành công trong việc có được sự bảo hộ trước cạnh tranh nước ngoài.

Chính sách của Chính phủ tác động gián tiếp đến việc thành lập doanh nghiệp mới thông qua tác động của nó tới các mục tiêu đã thảo luận ở trước. Có lẽ, nhân tố quyết định lớn nhất đến việc hình thành doanh nghiệp mới là sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Đây không phải là vấn đề phần thưởng khi thành công mà là vấn đề thái độ đối với thất bại. Mỹ và Ý có may mắn là thất bại không được coi là điều hổ thẹn. Tuy nhiên, ở Đức, Thụy Sĩ, Anh và Singapore, thất bại thường bị coi là một thảm họa cá nhân. Chính phủ chỉ có thể đóng một phần vai trò trong việc định hình những thái độ này.

Việc tạo lập doanh nghiệp mới không thể thăng hoa nếu không có cam kết mạnh mẽ đối với cạnh tranh. Các chính sách bảo vệ các đối thủ hiện có nên bị bãi bỏ. Gia nhập nội bộ nên được ưu tiên so với sáp nhập.

Một nguyên liệu thiết yếu khác với sự hình thành doanh nghiệp mới là các ý tưởng. Đầu tư lâu dài của Chính phủ các cấp vào các trường kĩ thuật và các trường đại học, cao đẳng cũng như vào những nghiên cứu tại các trường có thể đóng một vai trò quan trọng, gieo hạt giống cho những doanh nghiệp và ngành mới. Những qui định về bản quyền và hoạt động của các giảng viên đại học không nên làm suy yếu quá trình này. Ví dụ ở Nhật, các qui định về hoạt động của giảng viên đại học rất phiền hà so với các nước khác và khởi nghiệp từ các nghiên cứu đại học là tương đối hiếm.

Nhưng một yếu tố quan trọng khác trong hình thành doanh nghiệp mới là vốn. Việc Chính phủ trực tiếp cung cấp vốn đầu tư mạo hiểm hay trợ cấp cho các doanh nghiệp mới thường là không hiệu quả. Sự quan liêu và không có khả năng chọn những dự án tốt dẫn đến những lựa chọn kém hiệu quả. Khuyến

khích vốn đầu tư mạo hiểm tư nhân thông qua ưu đãi thuế đối với lợi nhuận đầu tư dài hạn là giải pháp tốt hơn nhiều, bởi vì thị trường sẽ kiểm định hiệu quả của nó. Sự sẵn có vốn mạo hiểm sẽ không dẫn đến thành công về hình thành doanh nghiệp mới trừ khi các phần khác của "hình thoi" quốc gia là thuận lợi.

CHÍNH SÁCH THƯƠNG MẠI

Lợi thế cạnh tranh quốc gia sẽ không dẫn tới tăng năng suất trừ phi các doanh nghiệp của quốc gia tiếp cận được thị trường nước ngoài. Mục tiêu cấp thiết của Chính phủ là theo đuổi chính sách mở cửa thị thường tự do mạnh mẽ ở nước ngoài. Chính sách thương mại không nên chỉ phản ứng bị động với những than phiền hay với những ngành tập hợp được sức mạnh chính trị lớn nhất mà phải tìm cách mở cửa thị trường bất cứ nơi nào mà nước đó có lợi thế cạnh tranh. Tương tự, đàm phán không nên đòi hỏi thiên vị những ngành công nghiệp đang khó khăn mà nên quan tâm bình đẳng đến những vấn đề đang nổi lên.

Mục tiêu của chính sách thương mại nên là mở cửa thị trường và xóa bỏ những thông lệ bất công chứ không phải bảo vệ các đối thủ trong nước. Những tiêu chuẩn can thiệp nên dựa trên biểu hiện về thông lệ bất công hay hình mẫu thương mại bị bóp méo so với những quốc gia tương tự. Kết quả tài chính nghèo nàn của các doanh nghiệp trong nước có thể chỉ phản ánh sự yếu kém trong đổi mới và sự thiếu năng động (của họ) chứ không phải do cạnh tranh nước ngoài không công bằng.

Giải pháp ở đây là phải tập trung vào xóa bỏ những rào cản chứ không phải kiểm soát trực tiếp xuất khẩu hay nhập khẩu. Những thỏa thuận tự nguyện hạn chế, bằng cách chia cắt và thường là cartel hóa thị trường, là nguy hiểm, thiếu hiệu quả và thường đắt đỏ với người tiêu dùng [38]. Những biện pháp đặt ra mục tiêu định lượng xuất khẩu hay nhập khẩu có tác dụng bảo đảm thị trường cho các doanh nghiệp thiếu hiệu quả hơn là thúc đẩy đổi mới trong ngành công nghiệp quốc gia.

Biện pháp phá giá (dumping remedies) cũng rất nguy hiểm. Chúng thường được sử dụng, như ngày càng phổ biến ở Mỹ, để

38. Xem những thảo luận hỗ trợ trong Zysman and Tyson (1983). Một báo cáo của OECD (1984) ghi nhận những chi phí kinh tế của những thỏa thuận tiếp thị trong nhiều trường hợp.

hạn chế cạnh tranh về giá và bảo vệ các doanh nghiệp kém hiệu quả. Phạt chống phá giá chỉ nên đánh vào những nỗ lực bán hàng lâu dài dưới chi phí biến đổi.

Một vài nước tiên tiến ngày càng có xu hướng sử dụng thương mại "có quản lý", trong đó các mục tiêu định lượng được sử dụng để chia cắt thị trường. Thành công trong xuất khẩu và nhập khẩu thấp của Nhật là trường hợp biện minh chủ yếu cho quan điểm này. Tuy nhiên thương mại có quản lý là thương mại cartel hóa; làm giảm tốc độ nâng cấp các ngành công nghiệp và các nền kinh tế. Thực tế là nhập khẩu của Nhật đang tăng nhanh; và áp lực liên tục lên Nhật đòi tăng tốc nhập khẩu thông qua những cách tiếp cận khác đang chiếm ưu thế.

Thuế bồi hoàn (compensatory tariffs) đánh vào các doanh nghiệp từ quốc gia cạnh tranh, bất kể hàng hóa được sản xuất ra ở đâu, là giải pháp tốt hơn để giải quyết những thông lệ thương mại không công bằng so với những hạn chế định lượng. Một phương thuốc khác ngày càng phù hợp khi cạnh tranh trở nên toàn cầu hóa là hạn chế các doanh nghiệp từ các nước cạnh tranh đầu tư vào nước mình dù là dưới hình thức mua lại hay xây dựng nhà xưởng. Điều này ngăn cản các doanh nghiệp từ quốc gia đối địch tận dụng những thông lệ thương mại không công bằng để có một vị thế ở trong nước mình và tránh được phần lớn những rào cản.

Tuy nhiên, bất kì giải pháp nào ở trên đối với thương mại bất công cũng đều có nguy cơ gây hậu quả xấu. Rất khó để xây dựng các giải pháp tránh được việc làm giảm động cơ đổi mới và xuất khẩu của các doanh nghiệp trong nước và ít nhất tránh được thiệt hại tạm thời của khách hàng trong nước. Mục tiêu của những giải pháp này không phải là biến chúng trở thành giải pháp lâu dài mà là chúng sẽ tạo ra sự điều chỉnh để cho phép xóa bỏ chúng nhanh chóng. Mỗi giải pháp nên bao gồm một quá trình tự xóa bỏ chính nó để giảm những áp lực chính trị biến chúng thành giải pháp lâu dài.

Để đàm phán thành công trong thế giới thương mại quốc tế phức tạp, một quốc gia phải có những nhân lực hàng đầu hiểu biết về chủ đề họ đàm phán. Nhật và Hàn Quốc cử những nhân vật tinh hoa của họ, trong khi Mỹ đưa ra những đại diện mới sau mỗi hai năm. Cũng phải có trách nhiệm riêng biệt cho từng cá nhân trong đàm phán thương mại, đại diện cho quốc gia như ở hầu hết các nước, bên cạnh Mỹ. Các luật lệ thương mại phải

được thiết kế nhằm cho phép quyền lực đàm phán tối đa cho các đại diện quốc gia. Quyền tiếp cận thị trường của mỗi nước là đòn bẩy mặc cả thực sự duy nhất trong đàm phán thương mại và đòn bẩy này phải được sử dụng có lựa chọn.

ĐẦU TƯ CỦA NƯỚC NGOÀI

Chính sách đối với đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài trong một nước từ lâu đã là một mối quan tâm của các Chính phủ. Nó làm dấy lên những lo ngại về chủ quyền quốc gia và những tác động lên ngành công nghiệp trong nước. Đầu tư nước ngoài là một biểu hiện của cạnh tranh toàn cầu và sự cần thiết của các chiến lược toàn cầu. Nó có thể là một phần của quá trình nâng cấp năng suất của một nền kinh tế . Đầu tư nước ngoài liên quan đến việc sở hữu thụ động các doanh nghiệp trong nước chỉ gây ra một vài vấn đề cho chính sách. Ở đây, quốc gia đó vẫn là quê hương của các doanh nghiệp và vấn đề quốc tịch của chủ sở hữu có rất ít tác động lên quá trình nâng cấp kinh tế [39]. Ở đâu mà đầu tư nước ngoài dưới hình thức đầu tư cơ sở sản xuất hay mua lại các doanh nghiệp trong nước để chuyển thành chi nhánh sản xuất hay marketing của công ty nước ngoài, thì ở đó có dấu hiệu cho thấy các doanh nghiệp nước ngoài đang sở hữu lợi thế cạnh tranh trong ngành. Ở đây, đầu tư nước ngoài vẫn sẽ nâng cao năng suất quốc gia bằng cách thúc đẩy cải tiến của các doanh nghiệp trong nước và thay thế những đối thủ kém hiệu quả.

Ở các nước tiên tiến, can thiệp vào đầu tư nước ngoài chỉ nên xảy ra trong hai trường hợp. Trường hợp thứ nhất xảy ra khi nó đe dọa sự lành mạnh của cạnh tranh, như khi một đối thủ lớn nước ngoài mua lại một doanh nghiệp dẫn đầu trong nước. Trường hợp thứ hai là khi việc tiếp cận thị trường trong ngành bị hạn chế ở nước mẹ của doanh nghiệp nước ngoài hoặc khi nước đó dính dáng tới những thông lệ thương mại hoặc đầu tư không công bằng theo luật quốc tế. Ở đâu có bóp méo thương mại, việc hạn chế khả năng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài không chỉ trừng phạt họ mà cũng khuyến khích họ giúp xóa bỏ những thông lệ không tốt (đây là một kết cục đáng mong ước).

Tuy can thiệp nhằm hạn chế đầu tư nước ngoài vào một nước thường không hợp lý, đầu tư nước ngoài quá nhiều có thể

39. Tất nhiên, sở hữu nước ngoài nghĩa là lợi nhuận sẽ chảy về nước sở hữu, làm mất một nguồn thu nhập quốc dân tiềm tàng.

mang theo một thông điệp quan trọng. Trừ khi phần lớn đầu tư là bị động, đầu tư nước ngoài nhiều thường cho thấy quá trình nâng cấp cạnh tranh trong một nền kinh tế là không tốt vì các doanh nghiệp trong nước trong nhiều ngành công nghiệp thiếu khả năng bảo vệ vị thế thị trường chống lại các doanh nghiệp nước ngoài. Ví dụ, Anh đã trải qua sự bùng nổ đầu tư nước ngoài trong những năm cuối 1980. Tuy nhiên, hầu hết đầu tư đó là vào những hoạt động kém tinh vi như dây chuyền lắp ráp, bị thu hút bởi mức lương thấp. Mặc dù những việc làm được tạo ra đóng góp vào nền kinh tế Anh, mức độ đầu tư nước ngoài lớn là dấu hiệu cho thấy tốc độ nâng cấp ngành công nghiệp của Anh bị tụt lại sau những quốc gia tiên tiến khác. Dù ít cực đoan hơn, những mối lo ngại tương tự cũng xuất hiện ở Mỹ.

Nhận đầu tư nước ngoài không bao giờ là giải pháp cho vấn đề cạnh tranh của một nước. Trong khi can thiệp vào đầu tư có tác dụng ngược, trừ một vài trường hợp ở trên, đầu tư nước ngoài quá nhiều là dấu hiệu cho thấy các chính sách về công nghiệp phải nhận được sự ưu tiên.

CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ VÀ CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA CẠNH TRANH

Chính sách thích hợp của Chính phủ đối với ngành công nghiệp thay đổi khi quốc gia tiến vào giai đoạn phát triển tiếp theo của cạnh tranh. Tập hợp các chính sách ở mỗi thời điểm phải nhất quán với nhau và phản ánh đặc điểm của lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp một nước.

Chính phủ có ảnh hưởng trực tiếp lớn nhất lên lợi thế quốc gia trong các giai đoạn cạnh tranh nhờ yếu tố sản xuất và nhờ đầu tư. Các công cụ trong tay của Chính phủ như vốn, trợ cấp và bảo hộ tạm thời có tác động mạnh mẽ nhất trong những giai đoạn phát triển này của cạnh tranh. Trong những giai đoạn đầu, Chính phủ cũng phải dẫn đầu trong việc tạo ra yếu tố sản xuất: khuyến khích tiết kiệm hoặc vay nợ nước ngoài để tích lũy vốn, nâng cấp hệ thống giáo dục và cơ sở hạ tầng và khởi đầu sự phát triển của nền tảng công nghệ.

Chính phủ ở giai đoạn này có thể đóng vai trò quan trọng trong những việc như hướng nguồn vốn khan hiếm vào những ngành công nghiệp lựa chọn, kích thích khả năng chấp nhận rủi

ro thông qua sự bảo đảm hỗ trợ công khai hoặc ngấm ngầm, thúc đẩy và tác động vào việc mua công nghệ nước ngoài và sử dụng các biện pháp bảo hộ tạm thời để thúc đẩy sự gia nhập ngành, tạo ra cạnh tranh nội địa và xây dựng những cơ sở thiết bị hiện đại. Vai trò của Chính phủ trong việc thách thức và cổ vũ ngành công nghiệp nâng cấp cũng rất quan trọng, như Nhật và Hàn Quốc đã minh họa. Phá giá hay can thiệp nhằm tránh đồng nội tệ lên giá cũng sẽ có ích trong những giai đoạn đầu khi các doanh nghiệp còn phụ thuộc vào cạnh tranh về giá để thâm nhập thị trường nước ngoài. Chính phủ thường là người đi đầu trong quá trình phát triển, mặc dù nó sẽ không thành công nếu thiếu cạnh tranh trong nước mạnh mẽ và các mục tiêu cá nhân và doanh nghiệp hỗ trợ cho đầu tư, như tôi đã trình bày trước đây.

Tuy nhiên, khi một nước muốn vươn lên từ giai đoạn cạnh tranh nhờ đầu tư đến giai đoạn cạnh tranh nhờ sáng tạo, các doanh nghiệp ngày càng phải trở thành những người đi đầu. Họ phải lựa chọn những ngành mới để nhảy vào và phải tự do cạnh tranh toàn cầu. Các doanh nghiệp và các tổ chức giáo dục độc lập cũng phải đóng vai trò ngày càng tăng trong việc tạo ra yếu tố sản xuất. Cùng lúc đó, các thị trường vốn cổ phần và một hệ thống ngân hàng độc lập và cạnh tranh phải bước vào vị trí trung tâm trong việc phân bổ vốn, đảm bảo cho dòng vốn chảy có hiệu quả và rộng khắp tới những lĩnh vực có hứa hẹn.

Vai trò của Chính phủ, do đó, phải dịch chuyển từ trực tiếp sang gián tiếp. Những công cụ ban đầu của Chính phủ sẽ mất hiệu quả và có thể trở nên có tác dụng ngược. Ví dụ, phá giá có thể ngăn cản quá trình nâng cấp. Bảo hộ tạm thời các doanh nghiệp có thể khuyến khích sự ỷ lại và trở thành những bảo hộ lâu dài làm cho nền kinh tế không phát triển. Những yếu tố sản xuất cần thiết sẽ rất chuyên biệt. Kiểm soát tập trung nghiêm ngặt trong những lĩnh vực như giáo dục và nghiên cứu có thể làm xơ cứng khả năng phản ứng và điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của từng ngành và từng địa phương.

Nhiệm vụ thiết yếu của Chính phủ trong giai đoạn cạnh tranh nhờ đổi mới là tạo ra một môi trường trong đó các doanh nghiệp đang và tiếp tục đổi mới và năng động. Vai trò của nó phải chuyển từ người quyết định và là "kép chính" sang làm người hỗ trợ, thúc đẩy. Chính phủ phải giảm mạnh can thiệp. Những ảnh hưởng lớn nhất của Chính phủ trong giai đoạn này là tạo ra các yếu tố sản xuất cao cấp, nâng cấp các điều kiện cầu

(ví dụ như thông qua việc xây dựng các tiêu chuẩn khắt khe và nâng cao nhu cầu trong những lĩnh vực như y tế và chất lượng môi trường), phi tập trung hóa quyền lực kinh tế, bảo đảm cạnh tranh và báo hiệu. Luật chống độc quyền, thứ có thể không cần lắm khi các đối thủ trong nước đang còn tranh nhau thành lập, sẽ trở nên quan trọng.

Bản thân thành công quốc tế của một nước sẽ xóa bỏ một số công cụ mà Chính phủ có trong những giai đoạn đầu. Việc giành được sự tiếp cận thị trường quốc tế cuối cùng đòi hỏi hành vi đáp trả tương tự, làm hạn chế khả năng bảo hộ tạm thời. Trở thành doanh nghiệp quốc tế đòi hỏi những tiêu chuẩn hành vi mới. Cùng lúc các doanh nghiệp một nước trở nên lớn hơn và toàn cầu hơn, chúng cũng trở nên ít lệ thuộc vào những yếu tố vĩ mô trong nước và ít tuân theo sự thuyết phục của Chính phủ. Cuối cùng, độ rộng và tính phức tạp của nền kinh tế và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các ngành loại trừ thành công trong quản lý vi mô.

Trừ khi chính sách công nghiệp quốc gia dịch chuyển khi quốc gia chuyển đến ngưỡng của một giai đoạn tiên tiến hơn, việc nâng cấp ngành công nghiệp sẽ bị cản trở. Nguyên tắc này đã bị nhiều Chính phủ quốc gia vi phạm vì họ hoặc là không muốn từ bỏ quyền lực và ảnh hưởng lên ngành công nghiệp; hoặc không hiểu được vì sao những chính sách cũ lại trở nên có tác dụng ngược khi các doanh nghiệp tìm kiếm những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn. Vòng xoáy bảo hộ - phá giá – trợ cấp thật khó phá.

Chính sách của Chính phủ phải vận động nhằm dự báo được những nhu cầu của một nền kinh tế đang nâng cấp. Theo nhiều cách, Chính phủ phải đi trước hầu hết các doanh nghiệp nhằm cho phép và kích thích các doanh nghiệp tiến lên. Tuy nhiên, áp lực chính trị để tiếp tục những chính sách cũ là rất lớn bởi vì các doanh nghiệp đã quen (và nhiều doanh nghiệp thậm chí đã kiếm được lợi) từ chúng.

CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ NGÀNH

Đến đây, tôi đã giải quyết nhiều khu vực chính sách có liên quan đến ngành công nghiệp nhưng chưa đề cập đến một chủ đề nổi bật trong các tranh luận về chính sách công nghiệp trong những năm gần đây, đó là chính sách hỗ trợ ngành (targeting). Chính sách hỗ trợ ngành là chọn ra những ngành công nghiệp cụ thể để

(ví dụ như thông qua việc xây dựng các tiêu chuẩn khắt khe và nâng cao nhu cầu trong những lĩnh vực như y tế và chất lượng môi trường), phi tập trung hóa quyền lực kinh tế, bảo đảm cạnh tranh và báo hiệu. Luật chống độc quyền, thứ có thể không cần lắm khi các đối thủ trong nước đang còn tranh nhau thành lập, sẽ trở nên quan trọng.

Bản thân thành công quốc tế của một nước sẽ xóa bỏ một số công cụ mà Chính phủ có trong những giai đoạn đầu. Việc giành được sự tiếp cận thị trường quốc tế cuối cùng đòi hỏi hành vi đáp trả tương tự, làm hạn chế khả năng bảo hộ tạm thời. Trở thành doanh nghiệp quốc tế đòi hỏi những tiêu chuẩn hành vi mới. Cùng lúc các doanh nghiệp một nước trở nên lớn hơn và toàn cầu hơn, chúng cũng trở nên ít lệ thuộc vào những yếu tố vĩ mô trong nước và ít tuân theo sự thuyết phục của Chính phủ. Cuối cùng, độ rộng và tính phức tạp của nền kinh tế và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các ngành loại trừ thành công trong quản lý vi mô.

Trừ khi chính sách công nghiệp quốc gia dịch chuyển khi quốc gia chuyển đến ngưỡng của một giai đoạn tiên tiến hơn, việc nâng cấp ngành công nghiệp sẽ bị cản trở. Nguyên tắc này đã bị nhiều Chính phủ quốc gia vi phạm vì họ hoặc là không muốn từ bỏ quyền lực và ảnh hưởng lên ngành công nghiệp; hoặc không hiểu được vì sao những chính sách cũ lại trở nên có tác dụng ngược khi các doanh nghiệp tìm kiếm những lợi thế cạnh tranh bậc cao hơn. Vòng xoáy bảo hộ - phá giá – trợ cấp thật khó phá.

Chính sách của Chính phủ phải vận động nhằm dự báo được những nhu cầu của một nền kinh tế đang nâng cấp. Theo nhiều cách, Chính phủ phải đi trước hầu hết các doanh nghiệp nhằm cho phép và kích thích các doanh nghiệp tiến lên. Tuy nhiên, áp lực chính trị để tiếp tục những chính sách cũ là rất lớn bởi vì các doanh nghiệp đã quen (và nhiều doanh nghiệp thậm chí đã kiếm được lợi) từ chúng.

CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ NGÀNH

Đến đây, tôi đã giải quyết nhiều khu vực chính sách có liên quan đến ngành công nghiệp nhưng chưa đề cập đến một chủ đề nổi bật trong các tranh luận về chính sách công nghiệp trong những năm gần đây, đó là chính sách hỗ trợ ngành (targeting). Chính sách hỗ trợ ngành là chọn ra những ngành công nghiệp cụ thể để

hỗ trợ phát triển. Điều này ngược lại với khái niệm về vai trò của Chính phủ là tạo một môi trường trong đó bất kì doanh nghiệp nào, bất kì ngành nào cũng có cơ hội phát triển. Nhật Bản, Hàn Quốc và các nước khác thường được cho là đã sử dụng cách hỗ trợ một số ngành, công khai trong các kế hoạch kinh tế quốc gia rằng một số ngành công nghiệp là ưu tiên quan trọng.

Chính sách hỗ trợ ngành không phải là một chính sách riêng lẻ mà thường bao gồm một nhóm các chính sách gồm trợ cấp, bảo hộ chọn lọc và tập trung vốn. Tuy nhiên, ngành được hỗ trợ ở quốc gia này khác với ngành được hỗ trợ ở quốc gia khác. Chính sách hỗ trợ ngành liên quan đến sách trắng của chính phủ, đầu tư vào các tổ chức giáo dục chuyên môn, vào năng lực nghiên cứu ở trường đại học và tài trợ cho các hội trợ thương mại có thể được gọi là chính sách hỗ trợ ngành gián tiếp. Nó khác xa với chính sách hỗ trợ ngành trực tiếp đòi hỏi can thiệp dưới hình thức trợ cấp, bảo hộ, làm trung gian phân chia thị trường hoặc sáp nhập.

Thông lệ mỗi quốc gia sẽ ngầm hỗ trợ một số ngành nào đó, dù nó có thừa nhận hay không. Các chương trình của chính phủ không tránh khỏi nghiêng về một số ngành công nghiệp nào đó. Ví dụ ở Mỹ, nghiên cứu quốc phòng liên bang cung cấp trợ giúp thực tế cho một số ngành mà không phải các ngành khác. Vấn đề, do đó, không phải là liệu chính sách hỗ trợ ngành có tồn tại hay không, mà là một nước thực hiện nó như thế nào.

Hỗ trợ ngành bóp méo các tín hiệu thị trường bằng cách thay đổi động cơ của các doanh nghiệp tư nhân cạnh tranh trong một ngành. Thông qua cung cấp vốn, nâng cầu nội địa và những hoạt động tương tự, chính sách Chính phủ nâng cao lợi nhuận kì vọng. Chính sách hỗ trợ ngành cũng báo hiệu sự tin tưởng của Chính phủ vào tương lai của ngành cũng như cam kết ngầm hỗ trợ nó. Ngành này thường thu hút vốn tư nhân từ ngân hàng và các nguồn khác. Chỉ hành động xác định một ngành là ngành ưu tiên cũng đủ để làm lệch các động cơ tư nhân, ngay cả khi không có bất cứ trợ giúp trực tiếp nào từ Chính phủ.

Việc hỗ trợ ngành có hợp lý hay không phụ thuộc vào tập hợp các chính sách cụ thể liên quan. Những chính sách như trợ cấp dai dẳng, bảo hộ khi không có cạnh tranh nội địa, và bảo đảm thị trường thu mua hàng hóa không tinh vi của Chính phủ sẽ thất bại. Những chính sách này là những cách tiếp cận chính sách không thích hợp, bất kể ở giai đoạn phát triển nào của ngành công nghiệp.

Tính hợp lý của chính sách hỗ trợ ngành cũng phụ thuộc vào các ngành được lựa chọn và giai đoạn phát triển của cạnh tranh quốc gia. Chính sách hỗ trợ công khai là rất rủi ro vì nó hàm ý rằng sự tái phân bổ nguồn lực sang các ngành lựa chọn sẽ đem lại lợi ích cho toàn bộ nền kinh tế. Điều này chẳng có gì đảm bảo. Chẳng hạn, chính sách hỗ trợ ngành của Hàn Quốc đã hướng nguồn lực vào vài tập đoàn công nghiệp lớn và do đó không tránh khỏi hạn chế kinh doanh ở nhiều ngành công nghiệp hứa hẹn khác.

Hỗ trợ ngành công khai cũng đòi hỏi sự lựa chọn các ngành có sự hiện diện hoặc có thể phát triển những nhân tố quyết định lợi thế cạnh tranh quốc gia. Thành tích của những nước thành công nhất với chính sách hỗ trợ ngành cũng không rõ ràng. Ví dụ, Hàn Quốc đã thất bại trong hầu hết các ngành hóa chất và máy móc mặc dù những ngành này được chọn trong các kế hoạch kinh tế quốc gia. Trong những ngành này, sức mạnh chính sách của chính phủ là không quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh, thứ phụ thuộc nhiều hơn vào công nghệ chuyên biệt, kiến thức về ứng dụng người tiêu dùng và quan hệ khách hàng. Chi phí nhân công không quan trọng lắm và các đối thủ cạnh tranh quốc tế đã có những nhà máy hiệu quả qui mô thế giới. Ngược lại, chính sách hỗ trợ ngành của Hàn Quốc lại thành công trong những ngành như đóng tàu và thép, nơi chi phí lao động thấp và đầu tư qui mô lớn vào các nhà máy hiện đại tạo ra lợi thế quyết định do tỷ trọng lao động cao của những ngành này và công suất thừa của các đối thủ Mỹ và châu Âu. Nhật cũng có thành tích lẫn lộn về chính sách hỗ trợ ngành, như tôi đã bàn.

Khi chính phủ bóp méo những tín hiệu thị trường, đặc biệt thông qua chính sách hỗ trợ ngành trực tiếp, nó không thể dựa vào các doanh nghiệp để chỉ đầu tư vào những ngành có nền tảng mạnh. Điều này đặt gánh nặng lên vai những nhà lập kế hoạch của chính phủ để hiểu những điều kiện tinh vi của lợi thế quốc gia. Bởi vì nhiều chính phủ lựa chọn dựa trên mô hình sai lầm, mô hình bị thống trị bởi chi phí yếu tố sản xuất hoặc lợi thế kinh tế nhờ qui mô, kết quả là điều có thể dự đoán trước. Các nước theo nhau cùng đổ xô vào một vài ngành và vào vài phân đoạn thị trường nhạy cảm với giá, xây dựng lên những nhà máy lớn, được trợ cấp và gây ra dư thừa công

suất [40]. Một vấn đề khác với hỗ trợ ngành trực tiếp là một khi bắt đầu thì rất khó dừng lại. Các ngành đã quen với sự giúp đỡ và muốn duy trì điều đó. Điều này đặc biệt dễ xảy ra ở những quốc gia trong đó tiến trình chính trị cho phép các nhóm lợi ích nắm được quyền lực lớn.

Chính sách hỗ trợ ngành trực tiếp chỉ có thể thành công trong giai đoạn có lợi thế quốc gia dựa trên đầu tư. Những chính sách liên quan đến hỗ trợ ngành, nếu sử dụng hợp lý, có thể tác động mạnh mẽ đến các nền tảng của lợi thế cạnh tranh ở giai đoạn này trong những ngành công nghiệp được lựa chọn kỹ càng. Tuy nhiên, hỗ trợ ngành dưới hình thức trực tiếp sẽ thất bại và không thể chuyển một nền kinh tế sang giai đoạn với lợi thế dựa vào đổi mới, bởi vì nó không giải quyết được những nhân tố quyết định thực sự của lợi thế. Chính sách phải chuyển sang những hình thức hỗ trợ gián tiếp được thiết kế để trợ giúp nỗ lực của bất kì ngành nào nhằm nâng cấp các điều kiện cầu, nguồn nhân lực và trình độ khoa học kĩ thuật. Chính phủ cũng có vai trò chính đáng và quan trọng trong việc khuyến khích phát triển những kĩ năng hoặc công nghệ có tầm quan trọng với việc nâng cấp trong nhiều ngành công nghiệp. Chính sách của Nhật phần lớn đã thực hiện sự chuyển dịch này trong khi nhiều nhà quan sát vẫn còn sử dụng Nhật như là ví dụ về thành công của chính sách hỗ trợ ngành trực tiếp.

CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ Ở NHỮNG QUỐC GIA ĐANG PHÁT TRIỂN

Trong khi tôi tập trung vào những quốc gia tương đối tiên tiến, những nguyên tắc này cũng có thể áp dụng vào những quốc gia đang phát triển. Có rất nhiều nghiên cứu về chủ đề này và tôi không thể trình bày đầy đủ ở đây. Những gì tôi trình bày sau đây nên được coi là một vài nhận xét chung minh họa cho những hàm ý trong lý thuyết của tôi cho những giai đoạn đầu của quá trình phát triển. Trọng tâm của tôi ở đây sẽ là về những quốc gia đang phát triển đã đạt được trình độ phát triển cơ bản và đang tìm kiếm vị thế tiên tiến hơn.

40. Hỗ trợ ngành trực tiếp có cơ hội thành công chỉ khi có một hoặc hai nước thực hiện nó trong một ngành công nghiệp cụ thể. Nhưng ngày nay, xu hướng bắt chước nhau giữa các nước làm cho việc này hiếm khi xảy ra.

Nhiệm vụ trung tâm mà các quốc gia đang phát triển phải đối mặt là thoát khỏi cái áo khoác của lợi thế quốc gia dựa vào yếu tố sản xuất (Chương 10). Lợi thế cạnh tranh ở các nước đang phát triển thường tập trung vào những ngành dựa vào tài nguyên thiên nhiên, lao động rẻ, các yếu tố sản xuất đặc thù địa phương và những lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản khác, những ngành có năng lực xuất khẩu yếu và thường không ổn định. Do phụ thuộc vào những ngành này với xuất khẩu nhạy cảm với giá, các nước này rất dễ tổn thương trước những biến động của tỷ giá hối đoái và chi phí yếu tố sản xuất. Nhiều ngành trong số này cũng không tăng trưởng vì tỷ trọng tài nguyên trong các nền kinh tế tiên tiến giảm và cầu trở nên ngày càng tinh vi.

Cuối cùng, cạnh tranh trong những ngành công nghiệp như vậy có nghĩa là các nước đang phát triển sẽ bị thiệt hại nhất trước các chính sách bảo hộ ở các nước phát triển. Chỉ bằng cách dỡ bỏ những hạn chế thương mại trong những lĩnh vực như dệt may và nông nghiệp, những lĩnh vực lẽ ra đã là những ngành xuất khẩu của các nước đang phát triển từ rất sớm, các nước phát triển có thể làm lợi được nhiều hơn tất cả các chương trình viện trợ của họ cộng lại [41].

Để tiến bộ, các quốc gia đang phát triển phải đối mặt với nhiệm vụ khó khăn là nâng cấp tất cả bốn bộ phận của "hình thoi" quốc gia đủ để đạt tới ngưỡng cần thiết nhằm cạnh tranh trong những ngành công nghiệp tiên tiến. Thực tế, lý thuyết của tôi bao hàm một thách thức khó khăn hơn nhiều đối với một quốc gia đang phát triển so với mô hình dựa chủ yếu vào chi phí yếu tố sản xuất, chất lượng yếu tố sản xuất và lợi thế kinh tế nhờ qui mô. Sự phụ thuộc lẫn nhau của các nhân tố quyết định mà tôi đã nhấn mạnh hàm ý rằng nhân tố quyết định yếu nhất sẽ hạn chế phát triển. Tạo ra yếu tố sản xuất tiên tiến có lẽ là ưu tiên hàng đầu. Giáo dục, năng lực kĩ thuật trong nước, nền tảng thông tin và cơ sở hạ tầng hiện đại là những điều kiện tiên quyết. Giai đoạn cạnh tranh nhờ vào đầu tư cho chúng ta thấy một phương pháp tăng tốc phát triển đã được áp dụng thành công ở Nhật và Hàn Quốc [42].

Nhu cầu trong nước và các ngành công nghiệp phụ trợ tinh

41. Tôi biết ơn Michael J. Enright đã nhấn mạnh điểm này.

42. Tôi đã mô tả quá trình chuyển từ lợi thế nhờ đầu tư sang lợi thế nhờ đổi mới trong Chương 10. Mỗi lĩnh vực chính sách cụ thể và làm thế nào để áp dụng chúng tốt nhất đã được trình bày ở phần trước trong chương này.

vi là cần thiết để phát triển liên tục. Những quốc gia như Nhật, Ý và Hàn Quốc có lịch sử văn hóa lâu đời cung cấp nền tảng cho những lợi thế về mặt cầu mà hầu hết các quốc gia đang phát triển khó có được. Những thay đổi công nghệ mà tôi đã mô tả trước đây đe dọa vai trò truyền thống trong việc cung cấp hàng hóa có tỷ trọng lao động và tài nguyên cao của các nước đang phát triển.

Hiện thời, có hai thay đổi mang lại hi vọng cho các quốc gia đang phát triển. Một là sự nổi lên của các công nghệ mới như điện tử và vật liệu mới hứa hẹn sản sinh ra vô số sản phẩm và ngành công nghiệp. Thứ hai là dân số tăng trưởng chậm, thậm chí âm ở các nước tiên tiến đồng nghĩa với việc những hạn chế về nhân lực sẽ tạo ra cơ hội cho các nước đang phát triển.

Tuy đây không phải là nơi trình bày đầy đủ về các chính sách ở các nước đang phát triển, có thể xét tới một số vấn đề quan trọng về các nước này từ lý thuyết của tôi. Những nguyên tắc tương tự cũng có thể được áp dụng đối với một khu vực hay địa phương đang đề ra mục tiêu nâng cấp nền kinh tế của họ.

KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ KINH TẾ KẾ HOẠCH

Những nhân tố quyết định của lợi thế quốc gia đem đến sự bi quan về triển vọng của các nền kinh tế kế hoạch. Chúng thiếu nhiều yếu tố quan trọng nhất trong "hình thoi". Chỉ có vài cơ chế để tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên môn. Những hạn chế về lựa chọn của người mua làm mất đi áp lực cầu khắt khe. Thiếu cạnh tranh làm mất hầu hết sự trao đổi với các ngành phụ trợ và liên quan. Thiếu động lực và dòng thông tin hạn chế ngăn cản quá trình nâng cấp. Quan trọng nhất là cạnh tranh nội địa hiệu quả không tồn tại.

Các nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung hầu hết sẽ cạnh tranh về giá và trong những phân đoạn tiêu chuẩn hóa. Lợi thế quốc gia sẽ chủ yếu là dựa vào yếu tố sản xuất. Có một số ngoại lệ trong những điều kiện đặc biệt mà một số lực lượng trong "hình thoi" được phép vận động. Tái cơ cấu kinh tế tổng thể là cần thiết để hỗ trợ sự phát triển.

NHỮNG ƯU TIÊN PHÁT TRIỂN

Để vượt lên khỏi những lợi thế quốc gia dựa vào yếu tố sản xuất, một số lựa chọn quan trọng đáng được nhắc đến. Thứ nhất là

những ngành và lĩnh vực nên tập trung. Với nguồn lực có hạn, các nước đang phát triển không thể làm mọi thứ. Đặc biệt cần thiết là phải có sự tập trung vào tạo dựng yếu tố sản xuất. Bản thân các yếu tố sản xuất phổ thông, tuy là điều kiện tiên quyết để phát triển các yếu tố sản xuất cao cấp, không tạo ra một lợi thế trong cạnh tranh quốc tế hiện đại.

Một trường phái cho rằng các quốc gia nên theo đuổi chiến lược thay thế nhập khẩu. Điều này đòi hỏi xây dựng những ngành công nghiệp chủ chốt như thép và các hóa chất cơ bản. Ý tưởng ở đây là nguồn ngoại tệ dư ra sẽ được sử dụng để mua những hàng hóa cao cấp phục vụ quá trình nâng cấp các kĩ năng công nghiệp.

Những nguyên lý phản ánh trong "hình thoi" gợi ra những băn khoăn về cách tiếp cận này [43]. Thay thế nhập khẩu thường lôi cuốn quốc gia vào những ngành công nghiệp không hấp dẫn hay những ngành mà nó có rất ít triển vọng giành được lợi thế cạnh tranh. Trong khi bảo hộ có thể bảm đảm thị trường nội địa, các doanh nghiệp sẽ thiếu lợi thế trên các thị trường quốc tế. Vị thế mong manh đó sẽ dễ tổn thương trước những chu kỳ kinh doanh và biến động tỷ giá.

Những băn khoăn tương tự cũng có thể đặt ra với chiến lược phát triển chỉ dựa vào xác định những ngành công nghiệp mà quốc gia chỉ có những lợi thế yếu tố sản xuất cơ bản. Nền tảng lợi thế này không bền vững và có thể hạn chế mức sống tiềm năng. Na Uy đã rơi vào cái bẫy này do tập trung vào nguồn cung cấp điện giá thấp (từ thủy điện) như đòn bẩy để thâm nhập vào những ngành sử dụng nhiều năng lượng và do dựa quá nhiều vào nguồn dầu mỏ Biển Bắc. Canada, Úc và New Zealand với lợi thế quốc gia chủ yếu nằm trong những ngành dựa vào tài nguyên, cũng gặp vấn đề tương tự. Theo nghĩa nào đó, một quốc gia không có nguồn tài nguyên dồi dào vẫn có một lợi thế trong phát triển kinh tế. Đó là việc nó tránh được sự cám dỗ dựa dẫm quá nhiều vào lợi thế tài nguyên thiên nhiên.

Một mô hình tốt hơn để xác định những ưu tiên phát triển là nguyên tắc tổ hợp hóa. Một quốc gia nhiều khả năng thành công nhất không phải trong những ngành công nghiệp tách rời mà là trong việc xây dựng các tổ hợp. Đầu tiên, một quốc gia

43. Shinohara (1982) đã nêu lên những lo ngại tương tự trong cuốn sách hấp dẫn của ông về phát triển kinh tế Nhật Bản.

phải xác định những ngành công nghiệp mà hiện tại những lợi thế về yếu tố sản xuất đem lại một số lợi thế cạnh tranh nhưng những nhân tố quyết định khác của lợi thế quốc gia cũng đang hoặc có tiềm năng thuận lợi. Những câu hỏi ở Chương 11 có thể dùng như những tiêu chuẩn ban đầu. Những ngành này sẽ trở thành những trung tâm phát triển ban đầu. Thay thế nhập khẩu sẽ thành công nếu có các nhân tố quyết định. Tuy nhiên, một quốc gia phải nhanh chóng nâng cấp những lợi thế của nó sao cho vượt lên khỏi lợi thế dựa vào chi phí yếu tố sản xuất cơ bản.

Với nền tảng là những ngành công nghiệp này, bước tiếp theo là kích thích sự phát triển của các ngành công nghiệp liên quan có lợi thế không nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất. Đầu tư vào giáo dục, nghiên cứu và cơ sở hạ tầng nên tập trung vào những tổ hợp này. Những công ty trong nước nên được khuyến khích trở thành những tập đoàn đa quốc gia để có được công nghệ và kĩ năng và tiếp cận trực tiếp thị trường nước ngoài.

Bên cạnh việc mở rộng những tổ hợp từ các ngành công nghiệp dựa vào yếu tố sản xuất, lý thuyết của tôi gợi ý sự phát triển song song dựa trên nhu cầu. Chính phủ và các doanh nghiệp trong nước nên xác định những ngành công nghiệp (hay các phân đoạn) trong đó các điều kiện cầu trong nước là thuận lợi. Đó sẽ là những ngành có khách hàng khó tính hay có nhu cầu nội địa khác biệt. Ví dụ ở Singapore, đó có thể là các sản phẩm dùng trong khí hậu nhiệt đới hay các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến vận tải biển và hậu cần. Những phân đoạn đó có thể bị các doanh nghiệp từ các nước khác bỏ qua và có thể mang lại một chiến lược thâm nhập nhằm xác lập một vị thế quốc tế rộng lớn hơn. Các sản phẩm thiết kế nhằm đáp ứng các nhu cầu ở các nước đang phát triển (như các thiết bị dùng với xăng kém phẩm chất hoặc thiết bị gia đình đơn giản) cũng là một cơ hội dễ bị các doanh nghiệp từ các nước tiên tiến bỏ qua [44]. Tuy nhiên, nâng cấp các điều kiện cầu trong nước để có thể thâm nhập vào những thị trường nước ngoài cao cấp là một nhiệm vụ khó khăn và cuối cùng sẽ hạn chế mức độ phát triển.

Một vấn đề quan trọng với bất kì nỗ lực xác lập ưu tiên phát triển nào, bất kể dự định tốt đẹp đến đâu, là khó khăn của các

44. Việc bán hàng cho các nước đang phát triển gặp phải vấn đề kép là nguồn ngoại tệ của họ mỏng và thiên hướng bảo hộ. Nhưng thương mại song phương giữa các nước đang phát triển, dựa trên nguyên tắc có đi có lại, có thể vượt qua những vấn đề này.

tổ chức chính phủ khi tiến hành những phân tích cần thiết. Cơ cấu quan liêu và những áp lực chính trị tạo ra một môi trường không phù hợp với những lựa chọn khách quan.

CÁC CÔNG TY TRONG NƯỚC VÀ CÁC TẬP ĐOÀN ĐA QUỐC GIA NƯỚC NGOÀI

Một vấn đề quan trọng khác với các quốc gia đang phát triển là liệu nên xây dựng nền kinh tế chủ yếu từ các công ty trong nước hay khuyến khích các công ty nước ngoài đầu tư. Các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài có một điểm hấp dẫn rõ ràng. Họ có thể nhanh chóng tạo ra việc làm, mang đến những nguồn lực công nghệ, đào tạo nhân công địa phương và tránh được việc phải mạo hiểm với nguồn vốn khan hiếm trong nước. Ví dụ, Ireland và Singapore đã rất thành công trong thu hút các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài. Những nước này đã được hưởng tăng trưởng kinh tế nhanh kể từ những năm đầu thập kỷ 1970, mặc dù một số vấn đề đã nảy sinh trong những năm 1980 [45].

Những tập đoàn đa quốc gia là một phần quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế, đặc biệt là trong những giai đoạn đầu. Tuy nhiên, chúng không thể là động cơ duy nhất để tạo ra lợi thế quốc gia trong những ngành công nghiệp tiên tiến. Việc các tập đoàn đa quốc gia đưa những hoạt động trong chuỗi giá trị ra nước ngoài là một phần trong chiến lược toàn cầu của họ (xem Chương 2). Những khoản đầu tư như vậy được thực hiện vì nguyên nhân chi phí yếu tố sản xuất hoặc vì mục tiêu mở cửa các thị trường được bảo hộ.

Mặc dù những đầu tư này đôi khi được mở rộng và nâng cấp nhưng hiếm khi các tập đoàn đa quốc gia muốn biến một nước đang phát triển thành trung tâm sản xuất chính các bộ phận phức tạp hoặc trung tâm thực hiện các nghiên cứu và phát triển cốt lõi. Những hoạt động này, trước hết được đặt ở quê nhà của tập đoàn đa quốc gia, hoặc các quốc gia có thị trường đủ lớn để cần nhượng bộ các chính quyền địa phương hoặc các quốc gia có những đặc trưng (như các điều kiện cầu) làm cho việc đặt cơ sở ở đó có vai trò quan trọng đến đổi mới. Thêm vào đó, các chi nhánh nước ngoài không nhất thiết có các nhà quản lý có thiên hướng xuất khẩu và cạnh tranh quốc tế.

45. Canada và Úc là hai nước khác phụ thuộc nặng nề vào các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài.

Một chiến lược phát triển chỉ dựa vào các tập đoàn đa quốc gia có thể làm cho một quốc gia mãi là một nền kinh tế dựa vào yếu tố sản xuất. Nếu dựa hoàn toàn vào các tập đoàn nước ngoài, quốc gia đó sẽ không trở thành quê hương của bất kì ngành công nghiệp nào. Cùng lúc đó, các tập đoàn nước ngoài có thể di chuyển khi chi phí yếu tố sản xuất dịch chuyển hoặc nếu tiền lương trở nên quá cao. Kết quả của việc không phát triển những hình thức lợi thế cạnh tranh cao cấp hơn là một "vòng kim cô" phát triển kinh tế. Kinh tế có thể tiến bộ nhanh chóng, nhưng chỉ đến một mức nào đó mà thôi.

Tăng trưởng các công ty trong nước là quá trình chậm hơn và rủi ro hơn nhiều so với thu hút các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài. Nhưng nếu thành công, kết quả có thể là cách thức để vượt lên khỏi những lợi thế dựa vào yếu tố sản xuất, như Nhật và gần đây là Hàn Quốc đã minh chứng. Các công ty trong nước coi quê nhà là cơ sở chính của mình. Chúng tiếp năng lượng cho quá trình tạo ra những yếu tố sản xuất cao cấp và chuyên biệt. Nếu những điều kiện được mô tả trong Chương 4 được đáp ứng, chúng sẽ nâng cấp lợi thế cạnh tranh vượt ra khỏi những lợi thế về yếu tố sản xuất. Miễn là chính phủ không can thiệp, chúng cuối cùng sẽ phát triển các chiến lược toàn cầu làm cho lợi thế cạnh tranh bền vững hơn và tiếp tục nâng cấp cao hơn. Cuối cùng, khi quốc gia phát triển, các hoạt động nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất sẽ được chuyển ra nước ngoài, nâng cao năng suất quốc gia.

Các tập đoàn đa quốc gia chỉ nên là một bộ phận trong chiến lược kinh tế của các nước đang phát triển và là một bộ phận luôn vận động. Ở một vài giai đoạn nào đó trong quá trình phát triển, sự chú ý nên dịch chuyển vào các công ty trong nước. Ở Singapore và Ireland, quan điểm của tôi là sự dịch chuyển này là quá ít và quá chậm. Chẳng nước nào thực sự chú tâm đến quá trình phát triển một nền tảng rộng lớn các doanh nghiệp trong nước.

Các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài nên được lôi kéo vào hoạt động trong những ngành thuộc những lĩnh vực lớn mà trong đó các doanh nghiệp trong nước cuối cùng có thể giành được lợi thế cạnh tranh. Ở đây các tập đoàn đa quốc gia có thể gieo mầm cho một tổ hợp. Chúng có thể hành động như những khách hàng trong nước khó tính và thúc đẩy các doanh nghiệp trong nước thâm nhập những ngành phụ trợ hoặc những phân

đoạn mới. Nhiều tập đoàn đa quốc gia nên được thu hút vào một ngành thay vì chỉ một tập đoàn duy nhất nhằm khuyến khích cạnh tranh để lan tỏa lợi ích cho đất nước và để kích thích các ngành công nghiệp phụ trợ và liên quan. Chính phủ nên khuyến khích sự hình thành và nâng cấp các doanh nghiệp trong nước trong những ngành phụ trợ và liên quan với những ngành trong đó các tập đoàn đa quốc gia hoạt động, không phải nhằm thay thế hàng nhập khẩu mà nhằm trở thành những đối thủ cạnh tranh quốc tế. Tuy nhiên, điều này không xảy ra nếu thiếu sự phát triển song song của nguồn nhân lực có kĩ năng, một nền tảng khoa học và cơ sở hạ tầng trong những lĩnh vực đó để hỗ trợ những lợi thế cạnh tranh bậc cao.

Các tập đoàn đa quốc gia quyết định đầu tư không phải chỉ vì những cân nhắc về yếu tố sản xuất cơ bản cũng nên được quan tâm. Nếu một tập đoàn đa quốc gia đặt cơ sở tại một nước chỉ vì lao động giá rẻ thì tính ổn định của khoản đầu tư sẽ bị nghi ngờ. Tuy nhiên, nếu một quốc gia là một địa điểm tốt để trở thành trung tâm sản xuất và phân phối của khu vực hoặc nếu những điều kiện địa phương biến nó thành một trung tâm phát triển sản phẩm trong một phân đoạn cụ thể, các tập đoàn đa quốc gia sẽ có lý do thuyết phục hơn để đầu tư và nâng cấp đầu tư đó qua thời gian. Điều lý tưởng là làm cho đất nước mình gần như là "quê nhà" của các tập đoàn đó.

GIA CÔNG THUÊ HAY TRỞ THÀNH ĐỐI THỦ TOÀN CẦU

Một lựa chọn chiến lược mà cả các chính phủ và các doanh nghiệp ở các quốc gia đang phát triển phải đối mặt là nên theo đuổi chiến lược gia công thuê (OEM supplier: sản xuất và bán cho các hãng nước ngoài để họ bán sản phẩm với thương hiệu của họ) cho các hãng nước ngoài hay tìm cách phát triển một chiến lược toàn cầu. Trong thực tế, hầu hết các nước theo đuổi kết hợp hai chiến lược này nhưng tỷ trọng của mỗi chiến lược thì khác nhau rõ rệt. Ví dụ, chính sách của Hàn Quốc hướng về khuyến khích các công ty phát triển các chiến lược toàn cầu. Các tập đoàn hàng đầu của Hàn Quốc đang cố gắng tạo ra thương hiệu quốc tế riêng, thiết lập các kênh phân phối ở nước ngoài và thậm chí xây nhà máy ở nước ngoài mặc cho thực tế lợi thế chủ yếu của Hàn Quốc là chi phí lao động thấp. Ngược lại, các doanh nghiệp Đài Loan lại theo đuổi chiến lược thiên về

gia công đơn thuần. Một bộ phận lớn xuất khẩu của Đài Loan là hàng hóa mang nhãn hiệu của nhà phân phối, thậm chí hầu hết các công ty hàng đầu của Đài Loan vẫn chỉ đầu tư rất ít vào việc phát triển các kênh tiếp thị riêng ở nước ngoài.

Để đạt được lợi thế quốc gia bền vững vượt qua nguồn yếu tố sản xuất cơ bản, con đường trở thành đối thủ cạnh tranh toàn cầu hấp dẫn hơn. Các chiến lược toàn cầu không chỉ tự nó tạo ra những nguồn lợi thế cạnh tranh mới mà còn cung cấp nền tảng tốt hơn để chủ động đổi mới thay vì phản ứng thụ động theo yêu cầu của khách hàng gia công. Sự phát triển của Đài Loan sẽ bị hạn chế cho đến khi các công ty của nó tích cực thay đổi các chiến lược.

VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ

Nhiều nghiên cứu về sức cạnh tranh quốc gia gán cho chính phủ một vai trò nổi bật. Nghiên cứu của chúng tôi về mười quốc gia không ủng hộ quan điểm này. Lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành phụ thuộc vào những nhân tố quyết định nền tảng, có nguồn gốc sâu xa trong nhiều đặc trưng của một quốc gia. Chính phủ có một vai trò quan trọng tác động đến "hình thoi" nhưng vai trò của nó chỉ là phần nào. Nó chỉ thành công khi cộng hưởng cùng những nhân tố quyết định.

Vai trò phù hợp của chính phủ trong việc nâng cao lợi thế quốc gia ngược lại với những gì chúng ta thường nghĩ. Nhiều người coi chính phủ là một người giúp đỡ các ngành công nghiệp. Nhưng nhiều cách mà chính phủ thực hiện để "giúp đỡ" thực tế lại có thể làm hại các doanh nghiệp về dài hạn (ví dụ như trợ cấp, sáp nhập trong nước, hỗ trợ hợp tác ồ ạt, bảo đảm cầu chính phủ và phá giá giả tạo đồng nội tệ). Những loại chính sách này đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp sẽ không thực hiện được những bước đi cần thiết để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và sẽ làm giảm tốc độ nâng cấp nền kinh tế. Quá nhiều trợ giúp của chính phủ cũng có thể khiến cho việc thuyết phục ngành công nghiệp đầu tư và mạo hiểm trở nên khó khăn, nếu không có trợ giúp. Cùng lúc, sự trợ giúp tạo ra nhu cầu được trợ giúp nhiều hơn nữa.

Vai trò phù hợp của chính phủ là người thúc đẩy và là kẻ thách thức. Áp lực và thậm chí những bất lợi có vai trò quan trọng trong quá trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Đó

là những động lực mà chính phủ làm suy yếu bằng cách trợ giúp quá nhiều. Chính sách tốt của chính phủ phải là tìm cách cung cấp những công cụ cần thiết để cạnh tranh, thông qua nỗ lực thúc đẩy quá trình sản sinh yếu tố sản xuất trong khi đảm bảo áp lực cạnh tranh mạnh mẽ. Vai trò phù hợp của chính phủ là khuyến khích, thậm chí ép các doanh nghiệp nâng cao khát vọng và chuyển sang những nấc lợi thế cạnh tranh cao, mặc dù đó có thể là quá trình không dễ chịu.

Ở cấp độ rộng nhất, một trong những vai trò thiết yếu nhất của chính phủ là báo hiệu. Nó có thể tác động lên cách các doanh nghiệp cạnh tranh thông qua việc xác định và nêu bật những ưu tiên và thách thức quan trọng mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Các lãnh đạo chính phủ có một sân khấu từ đó họ có thể xác định những vấn đề quan trọng của quốc gia và định hình thái độ với những vấn đề cụ thể trong ngành công nghiệp. Một ví dụ là chiến dịch của chính phủ Nhật Bản nhằm nâng cao nhận thức quốc gia về chất lượng và vượt qua định kiến là hàng Nhật là hàng "rẻ tiền". Một trong những thành tố nổi bật nhất của chiến dịch này là lập ra giải thưởng Deming. Đây là giải thưởng rất uy tín và gửi một tín hiệu mạnh mẽ đến tất cả các doanh nghiệp Nhật về những yêu cầu để cạnh tranh thành công.

Một số quốc gia có được sự thống nhất nội bộ về tầm quan trọng của thành công kinh tế. Điều này thường xảy ra ở những quốc gia gặp phải những khó khăn hoặc cảm thấy bị tổn thương như Nhật, Đức và Hàn Quốc. Ở những quốc gia được hưởng những giai đoạn thịnh vượng lâu dài như Anh và Mỹ, những thách thức cạnh tranh thường bị coi là biểu hiện của cạnh tranh bất công của nước ngoài hơn là dấu hiệu của những vấn đề cần phải giải quyết trong nước. Các lãnh đạo chính phủ có một vai trò trong việc tạo ra hay nâng cao ưu tiên quốc gia đối với cạnh tranh.

Những đòn bẩy mạnh mẽ nhất mà chính phủ có để tác động vào lợi thế cạnh tranh quốc gia là những đòn bẩy tác động rất chậm như tạo ra những yếu tố sản xuất cao cấp, khuyến khích cạnh tranh nội địa, định hình ưu tiên quốc gia và tác động vào độ tinh vi của cầu. Nhiều đòn bẩy quan trọng nhất có thể không phổ biến, như kích thích gia nhập và tạo áp lực nâng cấp bằng cách cho phép chi phí yếu tố sản xuất tăng. Những vai trò nhanh chóng và dễ dàng của chính phủ (trợ cấp, bảo hộ, can thiệp vĩ mô) hoặc là không đủ hoặc là có tác dụng ngược. Do các chính sách có hiệu quả nhất đều cần thời gian dài và không

hề dễ chịu, các quốc gia gặp phải những thách thức lớn khi các nhóm lợi ích nắm được quyền lực chính trị hoặc khi sự thiếu thống nhất trong quốc gia về phát triển công nghiệp.

Có một xu hướng nguy hiểm cho rằng bằng sự hợp tác giữa chính phủ và doanh nghiệp, giữa các doanh nghiệp trong nước và giữa các nước với nhau, tất cả các doanh nghiệp và các ngành có thể giành thắng lợi. Như tôi đã thảo luận, quá nhiều hợp tác có thể làm cho chỉ rất ít các ngành công nghiệp của một nước thực sự chiến thắng. Các chính phủ và doanh nghiệp phải nhận ra thực tế là hi vọng này chỉ là hão huyền.

Chính sách của chính phủ về ngành công nghiệp phải thấy rằng "hình thoi" là một hệ thống và điều đó làm cho các chính sách trong nhiều lĩnh vực phụ thuộc lẫn nhau. Liên kết yếu nhất sẽ hạn chế sự phát triển của một nền kinh tế; do đó cần phải phát triển tất cả các nhân tố quyết định. Cùng lúc, các chính sách cải thiện một mặt nào đó của môi trường quốc gia thường sẽ có những hậu quả không dự tính nếu các mặt khác không được cải thiện. Chẳng hạn, cạnh tranh nội địa mạnh mẽ hơn có thể làm tăng quá trình chuyển công việc ra nước ngoài nếu chất lượng nguồn nhân lực không đáp ứng được và các mục tiêu của doanh nghiệp không hỗ trợ đầu tư lâu dài.

Chính phủ không nên phóng đại hoặc cường điệu vai trò của mình đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia. Nếu làm điều đó, nó sẽ tạo ra một nền kinh tế phụ thuộc, lạc hậu và những doanh nghiệp không thành công. Cùng lúc đó, chính phủ phải nhận ra những khu vực mà nó có ảnh hưởng thích hợp trong việc tạo ra những điều kiện cho thịnh vượng kinh tế. Những khu vực này khác và rộng hơn những khu vực vẫn ám ảnh hầu hết các tranh cãi chính sách hiện nay.

Lợi thế cạnh tranh quốc gia không phải là một trò chơi có tổng bằng không (zero-sum game). Các doanh nghiệp của một quốc gia không nhất thiết chỉ thành công trên thiệt hại của các doanh nghiệp khác. Với quan niệm hạn hẹp về lợi thế cạnh tranh quốc gia xoay quanh chi phí yếu tố sản xuất và lợi thế kinh tế nhờ qui mô, các tranh luận chính sách rất dễ biến thành tranh luận kiểu "chúng ta hay là họ" (us versus them - tức là kiểu suy nghĩ phân biệt rạch ròi giữa trong và ngoài nước)[46].

46. Định hướng này là sản phẩm tồi của "lý thuyết thương mại chiến lược", lý thuyết chỉ ra cách một quốc gia có thể có lợi trên thiệt hại của các quốc gia khác dưới một số

Trong thực tế, có nhiều lực lượng đóng vai trò ở đây. Nền tảng của lợi thế quốc gia bền vững là cải tiến và đổi mới. Các doanh nghiệp của tất cả các quốc gia đều có thể đổi mới nhanh hơn và nâng cao năng suất của lao động và vốn. Sự thịnh vượng kinh tế thế giới phụ thuộc vào tốc độ đổi mới nhanh chóng của các quốc gia tiên tiến, tạo ra những sản phẩm mới và chuyển những hoạt động tương đối kém năng suất hơn sang các nước đang phát triển. Nếu tốc độ đổi mới chậm lại bởi thái độ "chúng ta hay là họ" dẫn tới trợ cấp, bảo hộ và hợp nhất làm cùn động lực, hậu quả cho cả những quốc gia tiên tiến và những quốc gia đang phát triển là rất nghiêm trọng.

giả định thông qua can thiệp vào cạnh tranh. Những mô hình này dựa trên những khái niệm cạnh tranh không đầy đủ và các kết quả rất nhạy cảm với những thay đổi nhỏ trong giả định, như chính các tác giả của chúng nhận ra. Chưa có trường hợp nào chứng tỏ ích lợi của can thiệp rộng rãi. Xem Krugman (1986).

13

CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG CỦA CÁC QUỐC GIA

Điều gì sẽ xảy ra trong tương lai? Mối quan tâm kinh tế chính của mỗi quốc gia sẽ là khả năng nâng cấp nền kinh tế để các công ty giành được những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn và năng suất cao hơn. Chỉ bằng cách này, các quốc gia mới có thể có được một mức sống tăng lên và sự thịnh vượng về mặt kinh tế. Quá trình nâng cấp nền kinh tế đòi hỏi các công ty của một nước phải liên tục cải thiện khả năng, công nghệ và thay đổi các chiến lược nếu họ muốn đạt và duy trì được những lợi thế cạnh tranh trước những đối thủ quốc tế đang liên tục hoàn thiện. Vai trò của chính phủ là xây dựng những chính sách tạo ra nền tảng về nhân lực, khoa học, công nghệ và cơ sở hạ tầng tạo điều kiện thuận lợi cho việc nâng cấp. Quan trọng không kém, chính phủ phải khuyến khích, thử thách, và thậm chí tạo sức ép buộc các doanh nghiệp tiến lên.

Mỗi quốc gia, cho dù là ở vị thế nào đi chăng nữa, cũng phải đối mặt với những thách thức trong quá trình tiến lên một cấp độ cao hơn về năng lực cạnh tranh và năng suất. Những thách thức này có thể coi là cấu thành nên chương trình nghị sự kinh tế quốc gia (national economic agenda). Chương trình này phụ thuộc vào giai đoạn phát triển cạnh tranh quốc gia mà các ngành công nghiệp của quốc gia đó đã đạt được. Những vấn đề

mà các công ty và chính phủ Hàn Quốc phải đối mặt thì hoàn toàn khác với những gì mà Thụy Điển hoặc Ý phải giải quyết, bởi vì tập hợp các ngành kinh tế, bản chất của những lợi thế cạnh tranh sẵn có, và các chiến lược để đạt được chúng phản ánh những môi trường quốc gia rất khác nhau. Các quốc gia đang trong giai đoạn phát triển dựa vào đầu tư thì nỗ lực đạt được vị thế của một nền kinh tế phát triển dựa trên đổi mới. Các quốc gia mà đạt được lợi thế dựa trên đổi mới rồi thì phải chống lại khả năng trượt sang nền kinh tế cạnh tranh dựa trên của cải.

Những vấn đề mà một quốc gia phải đối mặt, cũng như cách giải quyết tốt nhất cho những vấn đề đó, là không giống nhau. Mỗi quốc gia có lịch sử, cấu trúc xã hội, và các thể chế riêng, ảnh hưởng đến những lựa chọn khả thi. Bắt chước chiến lược cạnh tranh của các công ty hoặc chính sách của chính phủ nước khác có thể phù hợp trong những giai đoạn đầu của quá trình phát triển, nhưng sẽ hiếm khi thành công trong nỗ lực đưa ngành công nghiệp của một quốc gia lên những vị trí hàng đầu trong những ngành công nghiệp tiên tiến. Tôi đã mô tả khá chi tiết các chính sách khác nhau của công ty và chính phủ ở mỗi nước; chính những sự khác biệt này thường mang tính quyết định. Có một điều cũng rõ ràng không kém là: cả chiến lược của các công ty và chính sách của chính phủ ở một quốc gia phải thay đổi khi quốc gia đó phát triển.

Mục đích của tôi ở đây là trình bày cách sử dụng lý thuyết của tôi vào việc xác định những vấn đề dài hạn quan trọng mà các doanh nghiệp và chính phủ của một quốc gia phải đối mặt trong quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong công nghiệp và trong toàn bộ nền kinh tế quốc gia. Để làm được điều này, tôi sẽ điểm lại ngắn gọn các quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu và nêu bật một số những trở ngại mà tôi tin là phải được giải quyết nếu muốn quá trình nâng cấp lợi thế cạnh tranh tiếp tục diễn ra trong những thập kỷ tới. Vì những vấn đề mà nền kinh tế một quốc gia phải đối mặt khác nhau về cơ bản ở mỗi giai đoạn phát triển cạnh tranh, tôi sẽ sử dụng Hình 13-1, sao chép lại từ Chương 10, để dẫn dắt những trao đổi của tôi và xác định thứ tự các quốc gia tôi sắp đề cập.

Mục đích của tôi không phải là đưa ra các khuyến nghị chính sách mà nêu lên những vấn đề. Một tập hợp chính sách phù hợp để giải quyết những vấn đề này phải nhạy cảm với những hoàn cảnh riêng biệt của một quốc gia và sẽ đòi hỏi một sự cân bằng

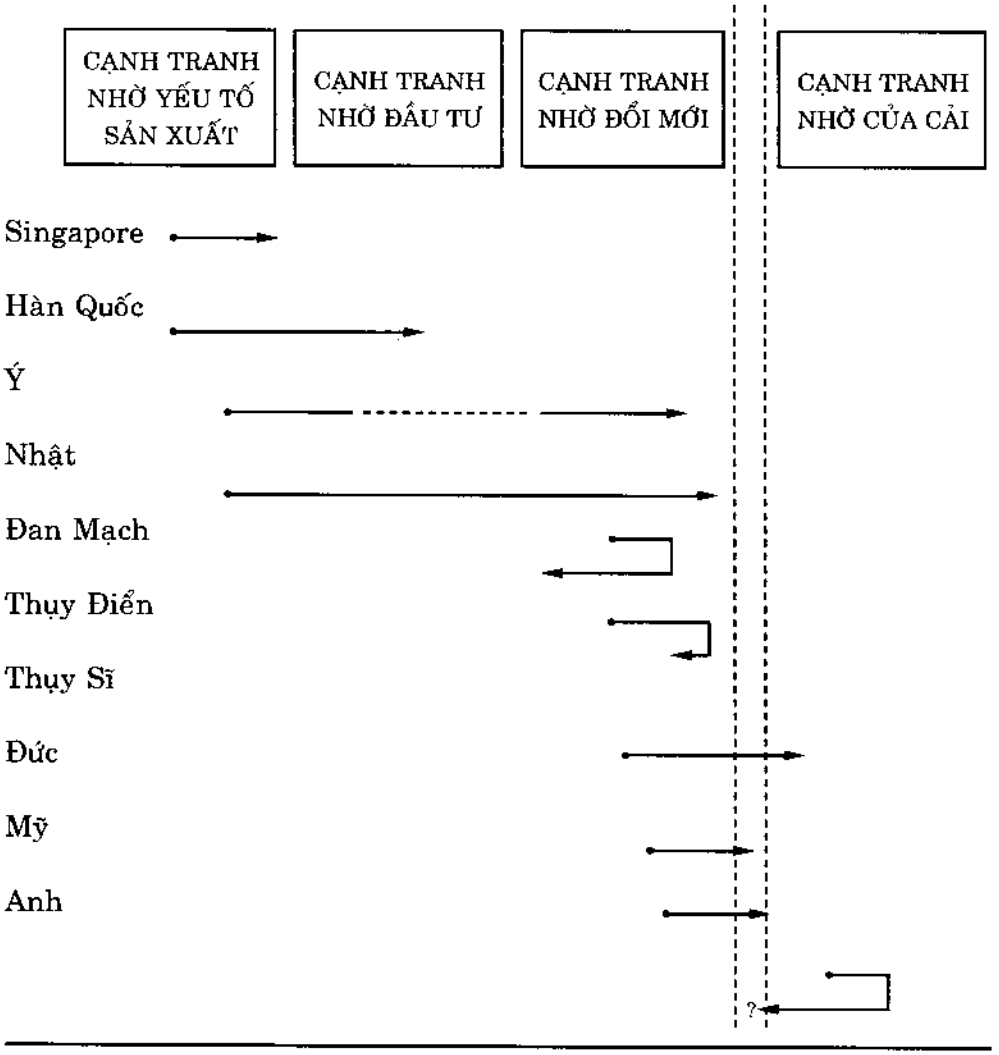
cẩn trọng giữa những lựa chọn chính trị, xã hội, và kinh tế mà không một người ngoài nào nên nhúng tay vào; các quốc gia chỉ có thể nâng cấp ngành công nghiệp trong bối cảnh của riêng quốc gia đó. Trọng tâm tập trung của tôi là về sự thịnh vượng kinh tế, nhưng cũng có những đánh đổi với những mục tiêu quốc gia khác cần được giải quyết. Về cơ bản, chỉ có các công dân của một quốc gia mới có quyền lựa chọn phải hành động như thế nào và hành động nhanh chóng ra sao mà thôi.

Phần trình bày ở đây nhất thiết phải có tính chọn lọc, vì tôi không thể hy vọng có thể thảo luận hết mọi vấn đề có liên quan. Tôi ý thức được bản chất gây tranh cãi của một số vấn đề sẽ được nêu ở đây, và tôi cũng mường tượng được nguy cơ tập trung quá nhiều vào đây thay vì vào lý thuyết lợi thế cạnh tranh của các quốc gia, mục đích thực sự của tôi. Tuy nhiên, một số cân nhắc về tương lai của mỗi quốc gia là một cách phù hợp để làm kết thúc cuốn sách của tôi, và để khơi gợi thảo luận trong các công ty và giữa những nhà làm chính sách về những lựa chọn ở phía trước.

Mỗi quốc gia có thể cải thiện được sự thịnh vượng kinh tế nếu quốc gia đó thành công trong việc giải tỏa bớt những trở ngại trong quá trình nâng cấp ngành công nghiệp. Trong những năm gần đây, xuất hiện một xu hướng xem sức cạnh tranh quốc gia như một cuộc tỷ thí mà ở đó một số quốc gia sẽ chiến thắng trên sự thất bại của những quốc gia khác [1]. Điều này, giống như rất nhiều khía cạnh khác của cuộc tranh luận về sức cạnh tranh, phản ánh một cách nhìn tĩnh và cứng nhắc về cạnh tranh. Như tôi đã trao đổi, lợi thế cạnh tranh quốc gia không phải là một trò chơi có tổng bằng không. Các ngành mới liên tục được sinh ra và trong những ngành cũ luôn xuất hiện những nhu cầu mới. Năng suất tăng lên ở tất cả các ngành có thể đạt được nhờ những tiến bộ về kỹ thuật và công nghệ. Đổi mới và thay đổi làm cho chiếc bánh to hơn. Tiến bộ ở nhiều quốc gia sẽ mở rộng phạm vi của các hoạt động kinh tế và cải thiện mức sống chung của nền kinh tế thế giới.

1. Những quan điểm này lặp đi lặp lại qua hàng thế kỉ.

Hình 13-1: Ước lượng sự vận động của phát triển cạnh tranh quốc gia trong giai đoạn sau chiến tranh



NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT VỚI HÀN QUỐC

Hàn Quốc là một câu chuyện thành công xuất sắc. Họ đã đạt được điều mà không một quốc gia đang phát triển nào đạt được trong thời kỳ hậu chiến – tiến đến ngưỡng của giai đoạn phát

triển dựa vào đổi mới. Nền công nghiệp của Hàn Quốc tạo được sự khác biệt với nền công nghiệp của các nước Công nghiệp mới (NICs) khác ở châu Á mà nó thường được đem ra so sánh. Các nước NICs khác của châu Á, ngay cả Đài Loan, đạt được lợi thế cạnh tranh quốc gia chủ yếu nhờ các yếu tố sản xuất cơ bản. Các nước này cạnh tranh trên thị trường nước ngoài thông qua thỏa thuận gia công cho các công ty của Nhật Bản hoặc phương Tây. Các sản phẩm hầu hết do nước ngoài thiết kế.

Hàn Quốc đã chuyển từ lợi thế quốc gia dựa vào các yếu tố sản xuất sang lợi thế dựa vào đầu tư. Các công ty của Hàn Quốc đã đầu tư mạnh mẽ vào qui trình công nghệ hiện đại và sản xuất theo quy mô lớn. Họ đã nỗ lực sớm và mạnh mẽ vào việc phát triển công nghệ sản phẩm của riêng họ, nhờ vào một lực lượng ngày càng lớn mạnh các kỹ sư và đội ngũ khoa học được đào tạo ở trình độ cao. Họ cũng đã sớm xây dựng những thương hiệu và các kênh marketing quốc tế riêng, một yêu cầu thiết yếu để phát triển lợi thế cạnh tranh ở trình độ cao hơn. Các cơ sở sản xuất ở nước ngoài cũng đang được thiết lập [2].

Tuy nhiên, nền công nghiệp của Hàn Quốc chưa quá độ sang giai đoạn phát triển dựa vào đổi mới. Các công ty Hàn Quốc vẫn cạnh tranh chủ yếu dựa trên yếu tố giá cả. Họ tụt lại phía sau các quốc gia hàng đầu trong việc cải tiến sản phẩm và quy trình. Hàn Quốc có tiềm năng để tiếp tục phát triển và mở rộng hơn nữa các ngành công nghiệp họ thành công, mà không cần đến một sự thay đổi cơ bản hơn. Song, nền công nghiệp của Hàn Quốc phải chuyển đổi ở một số mặt quan trọng nếu muốn đạt được vị trí mà họ hằng hy vọng là theo sau Nhật Bản. Tuy nhiên, có một số dấu hiệu cho thấy các công ty và chính phủ Hàn Quốc phản kháng lại những thay đổi cần thiết để phát triển hơn nữa.

Hàn Quốc là một minh chứng tốt cho những thay đổi về chính sách và chiến lược công ty cần thiết để chuyển từ giai đoạn phát triển dựa trên đầu tư sang giai đoạn phát triển dựa trên đổi mới. Dưới đây là một số vấn đề mà các công ty và chính phủ Hàn Quốc phải đối mặt:

2. Như tôi đã minh họa ở Chương 8, các doanh nghiệp Hàn Quốc đã chuyển sang các chiến lược toàn cầu hóa nhanh hơn các doanh nghiệp Nhật Bản. Điều này phản ánh một thị trường thế giới bảo hộ mạnh hơn trong những năm 1980 so với những năm 1970, khiến cho xuất khẩu khó khăn hơn và cũng phản ánh mức độ mạo hiểm cao hơn của doanh nghiệp Hàn Quốc.

Đầu tư vào các yếu tố sản xuất tiên tiến. Hàn Quốc có được xuất phát điểm thuận lợi với nền tảng nhân lực và khoa học, những yếu tố sống còn đối với đổi mới và nâng cấp nền kinh tế. Nhiệm vụ tiếp theo là đạt được trình độ đào tạo, kỹ năng, và hoạt động khoa học trong nước ở mức cao hơn; ngày càng chuyên môn hóa vào những ngành công nghiệp cụ thể. Các công ty Hàn Quốc phải xây dựng và hỗ trợ các thể chế chất lượng cao nhằm tạo ra các yếu tố sản xuất chuyên dụng và đảm nhận những trách nhiệm ngày càng lớn hơn đối với việc đào tạo và phát triển công nghệ trong nội bộ. Các công ty Hàn Quốc sẽ không thể phát triển ra khỏi phân đoạn cạnh tranh bằng giá thấp cho đến khi nào nhân lực và năng lực kỹ thuật của họ tiệm cận trình độ của các công ty Nhật Bản hoặc phương Tây.

Áp lực nâng cấp. Các quốc gia có nền công nghiệp nâng cấp nhanh chóng phải đối mặt với những áp lực tăng lên không thể tránh khỏi về chi phí của các yếu tố sản xuất và giá trị của đồng nội tệ. Các công ty và chính phủ các nước có khuynh hướng nỗ lực kìm hãm những sức ép này vì những cái giá phải trả trong ngắn hạn. Tuy nhiên, mức lương tăng và một đồng nội tệ ngày càng được định giá cao sẽ hỗ trợ, hơn là kìm hãm, sự phát triển kinh tế thật sự. Chúng khuyến khích các hình thức đổi mới phù hợp cũng như sự tái định hướng đáng được mong mỏi trong chiến lược của các công ty. Các bất lợi về yếu tố sản xuất cũng có tác dụng phản hồi để nâng cấp các ngành công nghiệp cung cấp bằng cách làm cho các công ty Hàn Quốc trở thành những khách hàng mua máy móc và đầu vào ngày càng khó tính hơn.

Mức lương tăng còn mang lại những lợi ích có tính hệ thống khác. Không những chúng tạo áp lực phải đổi mới mà còn có tác dụng hướng đến việc cải thiện chất lượng cầu tiêu dùng bằng cách chuyển cầu sang những phân đoạn cao cấp hơn và mở rộng tiêu dùng sang những ngành công nghiệp mới. Cuối cùng, mức lương tăng đồng nghĩa với việc phân phối sự giàu có đến cho người lao động và củng cố động cơ cải thiện kỹ năng của họ, mà điều này sẽ đẩy nhanh tốc độ phát triển của các công ty.

Hàn Quốc không phải là ngoại lệ đối với trào lưu chung can thiệp vào thị trường để kiềm chế tốc độ tăng của lương và các chi phí yếu tố sản xuất khác cũng như phản kháng lại việc tái định giá đồng nội tệ. Ví dụ, đối với vấn đề lương, chính phủ và các công ty Hàn Quốc dường như đã có một suy nghĩ ngầm định

là giữ cho lương không tăng. Những bất ổn trong lực lượng lao động của Hàn Quốc ngày nay xung quanh vấn đề lương và điều kiện lao động là một minh chứng cho những nguy cơ của việc quá ám ảnh với vấn đề chi phí của các yếu tố sản xuất. Trong khi việc điều chỉnh lương và giá trị đồng nội tệ là lý tưởng nếu được thực hiện từng bước một, những điều chỉnh như vậy là một phần của quá trình đưa Hàn Quốc phát triển hơn nữa.

Một thị trường vốn vận hành hiệu quả. Việc nâng cấp cao hơn nền kinh tế Hàn Quốc đòi hỏi các thị trường vốn phải phát triển và trở thành những cơ chế hiệu quả hơn nữa trong việc phân bổ các nguồn vốn đầu tư cho các công ty có triển vọng. Điều này là cách để duy trì cạnh tranh và hình thành nên các ngành công nghiệp mới. Lãi suất thực của Hàn Quốc là cao nhất trong số các quốc gia mà chúng tôi nghiên cứu (xem Bảng 7-3). Chính phủ Hàn Quốc có truyền thống định hướng hầu hết các nguồn vốn đầu tư thông qua các khoản vay trợ cấp, hầu hết là tập trung vào các tập đoàn (chaebol) lớn của Hàn Quốc. Tuy nhiên, ngoài các lĩnh vực chính phủ ưu tiên, chi phí vốn đầu tư đã và đang là nhân tố cản trở và kìm hãm sự phát triển của các công ty cạnh tranh.

Khi Hàn Quốc dần trở thành một quốc gia chủ nợ ròng và tỷ lệ tiết kiệm cá nhân cao kéo theo việc tích lũy nhanh nguồn vốn, các nguồn tài chính phải được định hướng vào các thị trường vốn hoạt động hiệu quả để kéo lãi suất cho vay xuống và tạo ra một nguồn vốn cổ phần. Chính phủ có thể không còn đóng vai trò phân phối vốn một cách hiệu quả khi mà nền kinh tế trở nên đa dạng. Các thị trường phải mở rộng khả năng tiếp cận vốn cho tất cả các công ty tiềm năng, không chỉ các chaebol. Các quy định và cơ cấu thể chế phù hợp phải được xây dựng để đảm bảo niềm tin vào thị trường cho nhà đầu tư và doanh nghiệp.

Các lợi thế về Cầu. Để tiến đến giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới, bất kỳ quốc gia nào cũng đòi hỏi phải phát triển được toàn bộ các nhân tố quyết định của "hình thoi". Một nhân tố quan trọng mà Hàn Quốc còn thiếu là các điều kiện về cầu thuận lợi. Các công ty Hàn Quốc sẽ gặp phải khó khăn trong việc đổi mới thật sự nếu như không có cầu nội địa tinh vi hơn trong nhiều ngành công nghiệp. Khoảng cách với các thị trường, cả địa lý và về bản chất nhu cầu của khách hàng, sẽ khiến cho việc dự đoán nhu cầu mới hoặc tạo ra các phân đoạn thị trường mới trở nên khó khăn.

Đối với sản phẩm và dịch vụ công nghiệp, cầu nội địa nhiều khả năng sẽ trở nên tinh tế và tiến bộ ở những ngành mà bản thân các công ty Hàn Quốc là các đối thủ cạnh tranh quốc tế lớn. Các công ty cung cấp đầu vào cho những ngành này là những ứng viên quan trọng cho lợi thế cạnh tranh tương lai.

Về phía người tiêu dùng, để có được cầu nội địa tinh tế đòi hỏi một mức độ giàu có liên tục tăng và những cấp độ thông tin cho người tiêu dùng cao hơn (bao gồm thông tin về những diễn biến liên quan ở nước ngoài). Người tiêu dùng Hàn Quốc phải hiểu biết và được tiếp xúc với những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất hiện có. Điều này đồng nghĩa với việc cần thiết cho phép nhập khẩu cũng như sản xuất tại chỗ các sản phẩm và dịch vụ của nước ngoài.

Xây dựng cầu nội địa tinh tế phải trở thành một ưu tiên quan trọng đối với cả các doanh nghiệp và chính phủ Hàn Quốc, cả hai đã và đang có khuynh hướng bỏ qua thị trường trong nước để ưu tiên thị trường xuất khẩu. Chính phủ phải tiến hành các bước khuyến khích hình thành cầu trong nước sớm và tiên tiến, như những gì tôi đã đề cập ở chương trước. Họ cũng cần tránh việc đánh thuế làm giảm cầu đối với các mẫu sản phẩm cao cấp hoặc xa xỉ. Ví dụ, đối với ô tô, các công ty Hàn Quốc sẽ còn phải vất vả cạnh tranh trên những thị phần trung và cao cấp chừng nào mức thuế khắc nghiệt trong nước đối với các mẫu xe này chưa được nới lỏng (một số bước đi đã được tiến hành theo hướng này)

Tăng cường chiều sâu của các tổ hợp. Một liên kết quan trọng còn thiếu khác trong nền kinh tế Hàn Quốc (và bất kì nền kinh tế nào trong giai đoạn dựa vào đầu tư) là thiếu các ngành công nghiệp liên quan và phụ trợ. Các tổ hợp phải được hình thành và tăng cường chiều sâu nếu nền kinh tế Hàn Quốc muốn phát triển sang giai đoạn tiếp theo. Trong khi nhiều nhà quan sát nhận thấy sự phụ thuộc của các doanh nghiệp Hàn Quốc vào linh kiện và máy móc nhập khẩu, rất ít người hiểu tầm quan trọng thực sự của nó. Vấn đề không phải là chi phí đầu vào hay áp lực ngoại tệ mà là những ảnh hưởng lên quá trình đổi mới. Thiếu mối quan hệ mật thiết với các nhà cung cấp nội địa có khả năng, các doanh nghiệp Hàn sẽ còn tụt hậu trong qui trình công nghệ và thiếu những đầu vào cần thiết để phục vụ những phân đoạn sản phẩm mới.

Máy móc và các ngành công nghiệp cung cấp khác tốt nhất

là nên độc lập với các chaebol lớn của Hàn Quốc. Nếu không, sự đảm bảo đầu ra từ các công ty khác trong chaebol sẽ làm giảm động lực. Sự thiết lập vị trí trong ngành công nghiệp cung cấp bên trong các tập đoàn cũng sẽ hạn chế cạnh tranh trong ngành công nghiệp nội địa và làm giảm khả năng tiếp cập của các nhà cung cấp nội địa khác, điều sẽ gây tổn hại cho đổi mới. Vai trò rộng lớn của các tập đoàn lớn trong nền kinh tế Hàn Quốc làm cho những lo ngại này đặc biệt ý nghĩa.

Có một vài dấu hiệu về sự nâng cấp các ngành công nghiệp máy móc và ngành cung cấp khác trong các ngành công nghiệp như ô tô và đóng tàu. Tuy nhiên, mục tiêu của hầu hết các doanh nghiệp Hàn Quốc vẫn là những sản phẩm cuối cùng. Chẳng hạn, các công ty ít chú ý đến việc xây dựng những thiết bị sản xuất riêng, một đặc trưng của ngành công nghiệp Nhật. Thành công trong những ngành đầu vào và máy móc ở Hàn Quốc đòi hỏi phải hiểu rõ những công nghệ mới và chuyên sâu; cũng như tạo dựng các mối quan hệ theo chiều dọc giữa các doanh nghiệp - điều hiện chưa được hình thành và thử thách.

Tái định hướng chiến lược cạnh tranh. Yêu cầu của việc chuyển dịch sang lợi thế dựa vào đổi mới là các công ty mở rộng chiến lược của họ thoát khỏi cạnh tranh dựa vào chi phí. Cạnh tranh chi phí trong những phân đoạn nhạy cảm với giá thường không có nhiều lợi nhuận. Những chiến lược như thế luôn dễ tổn thương trước các quốc gia có chi phí lao động thấp hay các quốc gia như Malaysia và Thái Lan, những nước luôn sẵn sàng tài trợ cho việc xây dựng những nhà máy lớn, hiện đại.

Các doanh nghiệp Hàn hiện đều cạnh tranh với các chiến lược dựa vào chi phí. Họ phải nâng cấp các lợi thế cạnh tranh và học cách cạnh tranh bằng khác biệt hóa sản phẩm, một quá trình có thể đòi hỏi nhiều thập kỉ. Điều này đòi hỏi sự sáng tạo thực sự chứ không chỉ bắt chước sản phẩm và qui trình công nghệ của các đối thủ cạnh tranh Nhật, hoặc các đối thủ khác. Các doanh nghiệp Hàn cũng phải ngày càng tách biệt chiến lược của họ với chiến lược của các đối thủ nội địa khác. Trong quá khứ, tất cả các doanh nghiệp Hàn có khuynh hướng bắt chước lẫn nhau và cạnh tranh về giá trong cùng một phân đoạn. Điều này làm chậm quá trình tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững hơn.

Các hình mẫu đa dạng hóa. Chaebol Hàn Quốc đã trở thành các tập đoàn nặng nề. Để phát triển thành các đối thủ

quốc tế chúng cần phải chuyển từ đa dạng hóa sang các ngành không liên quan trong những chiến lược có tính tích hợp hơn. Mỗi tập đoàn phải xác định một số lĩnh vực hẹp hơn, có liên hệ với nhau bằng công nghệ, kênh phân phối, hay khách hàng để cố gắng trở thành công ty hàng đầu thế giới.

Bán đi các bộ phận nằm ngoài những lĩnh vực chính này sẽ cho phép tập trung các nguồn lực của doanh nghiệp vào cải tiến công nghệ, phát triển nhãn hiệu, nắm bắt kĩ năng sản xuất và củng cố các kênh phân phối. Những bước đi này đều thiết yếu đối với quá trình chuyển từ những lợi thế cạnh tranh dựa vào chi phí sang những lợi thế dựa vào đổi mới và khác biệt hóa. Sự chuyển dịch trong chiến lược doanh nghiệp sẽ không chỉ đem lại lợi ích cho mỗi tập đoàn mà còn cho toàn bộ nền kinh tế Hàn Quốc. Nhật Bản cũng đã trở nên thịnh vượng sau khi các zaibatsu bị giải thể. Thay đổi chiến lược trong các chaebol sẽ có lợi cho lợi thế quốc gia của Hàn Quốc theo những cách tương tự.

Phi tập trung hóa nền kinh tế. Nền kinh tế Hàn cho đến nay đã được hưởng lợi từ các chaebol. Chúng đã huy động các nguồn lực, mạo hiểm và đi đầu trong thành công trong nhiều ngành công nghiệp. Cạnh tranh gay gắt giữa chúng là nền tảng cho sự năng động của quốc gia này.

Tuy nhiên, ở giai đoạn này, vai trò của các tập đoàn trong nền kinh tế không chỉ phải thay đổi mà còn trở nên ít quan trọng nếu muốn tiếp tục tiến lên. Sự hiện diện của các công ty độc lập hơn, tập trung hơn vào những lĩnh vực chuyên môn cụ thể, sẽ nuôi dưỡng đổi mới và là động lực nâng cấp lợi thế cạnh tranh. Nhiều trung tâm sáng tạo hơn, nhiều khách hàng tiềm năng cho sản phẩm và dịch vụ mới hơn và ít quyền lực chính trị trong tay một nhóm nhỏ các công ty có ý nghĩa thiết yếu đối với sự phát triển kinh tế tiếp theo của Hàn Quốc. Điều này đặc biệt đúng trong các ngành máy móc, đầu vào đặc biệt, hàng hóa trung gian, hàng tiêu dùng đóng gói và các dịch vụ.

Cạnh tranh nội địa. Như đối với bất kì một nền kinh tế phát triển nhanh nào, sự gay gắt của cạnh tranh trong nước đóng vai trò quan trọng đối với thành công công nghiệp của Hàn Quốc cho tới ngày nay. Nó đã nuôi dưỡng động lực và khiến cho Hàn Quốc khác với các quốc gia đang phát triển khác, những nước đã cố gắng nâng cấp nền kinh tế của họ thông qua các doanh nghiệp nhà nước hoặc các độc quyền được bảo hộ.

Có những áp lực không tránh khỏi ở Hàn Quốc đòi kiểm

chế cạnh tranh nội địa. Thêm vào đó, khả năng làm nhụt chí các công ty muốn gia nhập ngành của các tập đoàn lớn cũng rất đáng kể với qui mô của chúng và những mối quan hệ với chính phủ. Điều quan trọng là chính phủ Hàn Quốc phải chống lại khuynh hướng tập trung vào sự "kém hiệu quả" ngắn hạn của cạnh tranh nội địa và bỏ qua tầm quan trọng cơ bản của sự tiến bộ năng động. Các luật chống độc quyền mạnh phải được thiết lập cũng như phải ngăn cản quá nhiều sự tập trung vào số ít tập đoàn trong các ngành công nghiệp Hàn Quốc. Những cuộc sáp nhập thống nhất một ngành công nghiệp xuống chỉ còn một hoặc hai doanh nghiệp phải bị cấm.

Hàn Quốc đã ban hành Luật độc quyền (Monopoly law) và Luật thương mại công bằng (Fair trade law) vào năm 1981, một nỗ lực đầy hứa hẹn để xử lý những sự lạm dụng giá cả và những rào cản khác đối với cạnh tranh. Tuy nhiên, việc thực hiện luật vẫn tiến triển quá chậm chạp và bị đe dọa bởi các nhóm lợi ích. Quyết tâm của Hàn Quốc nhằm duy trì và mở rộng tự do cạnh tranh sẽ là một nhân tố quan trọng đối với sự phát triển tương lai của nước này.

Vai trò thay đổi của chính phủ. Một điều kiện tiền đề khác để quá độ sang giai đoạn dựa vào đổi mới là việc tái định hướng vai trò của chính phủ Hàn Quốc. Can thiệp trực tiếp vào các ngành công nghiệp riêng lẻ, dựa vào chaebol như một phương tiện phát triển chính, bảo hộ tràn lan, quá chú trọng vào các yếu tố sản xuất cơ bản và định hướng vốn qua các quyết định của chính phủ là phù hợp với những giai đoạn trước, như tôi đã thảo luận trong Chương 10 và 12. Những chính sách như vậy phải nhường bước cho một tập hợp các ưu tiên mới nếu nền công nghiệp Hàn Quốc muốn phát triển xa hơn.

Chuyển sang giai đoạn tiếp theo đòi hỏi việc đưa ra quyết định kinh tế phải ngày càng được phi tập trung hóa vào tay khu vực tư nhân. Vai trò chủ yếu của chính phủ phải chuyển từ can thiệp trực tiếp sang cung cấp những nền tảng nguồn lực cho quá trình nâng cấp, tạo ra một môi trường thách thức hơn để các doanh nghiệp cạnh tranh trong đó. Xác lập luật chơi và thực hiện chức năng báo hiệu nên thay thế cho vai trò ra quyết định trực tiếp. Những nỗ lực kích thích đầu tư vào những yếu tố sản xuất cao cấp và chuyên biệt, nâng cấp cầu trong nước, thiết lập các tiêu chuẩn môi trường và sản phẩm đẳng cấp thế giới, phi tập trung hóa quyền lực kinh tế và bảo vệ cạnh tranh nội địa là

những vai trò chủ chốt của chính phủ khi chuyển sang giai đoạn dựa vào đổi mới. Nhiệm vụ tạo ra yếu tố sản xuất phải được chuyển dần cho ngành công nghiệp cũng như các trường đại học và viện nghiên cứu có quan hệ gần gũi với ngành công nghiệp.

Sẽ rất khó cho những chính phủ đã quen với vai trò can thiệp thực hiện những thay đổi này. Việc chính phủ Hàn Quốc có thực hiện được điều này không hiện còn chưa rõ. Tuy nhiên, phải thừa nhận rằng chính sách của chính phủ Hàn Quốc đã và đang thay đổi; báo trước tương lai của quốc gia này.

NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT CHO Ý

Ý đã chuyển từ một nền kinh tế phụ thuộc vào mức lương thấp, trợ cấp tràn lan, và bảo hộ trên diện rộng thành một nền kinh tế phát triển dựa trên đổi mới với nhiều ngành công nghiệp năng động vượt bậc trong vòng một vài thập niên. Sự gia tăng của tiền lương và những cứng nhắc của thị trường lao động khuấy động đổi mới, và sự kết thúc của chính sách phá giá đồng lira đã là chất xúc tác buộc các công ty Ý phải nâng cấp sản phẩm và công nghệ sản xuất.

Nền công nghiệp của Ý đã cho thấy khả năng vượt trội về đổi mới sản phẩm cũng như kết hợp kỹ thuật sản xuất hiện đại và kỹ thuật tiên tiến khác trong các công ty tương đối vừa và nhỏ. Khách hàng trong nước tinh tế và sự phát triển của các ngành công nghiệp cung cấp tầm cỡ thế giới của Ý đã góp phần vào quá trình này. Cạnh tranh gay gắt và thường mang tính cá nhân giữa các công ty trong nước, kết hợp với những mục tiêu được quyết định với định hướng dài hạn đã tăng động lực cho sự thay đổi nhanh chóng. Môi trường khuyến khích mạnh mẽ việc thành lập các công ty mới ở Ý dẫn đến sự phân đoạn liên tục của các ngành công nghiệp và sự mở rộng sang những lĩnh vực có liên quan.

Môi trường của Ý đã tạo ra những thành công nổi bật trong nhiều ngành công nghiệp nhưng nó cũng tạo ra những rào cản. Nó cản trở quá trình tiếp tục nâng cấp lợi thế cạnh tranh trong những ngành công nghiệp đã có và hạn chế một cách không cần thiết các ngành công nghiệp mà các doanh nghiệp Ý thành công quốc tế. Có một bộ phận lớn trong nền kinh tế rất kém năng suất và kém cạnh tranh. Điều này hạn chế sự thịnh vượng của

Ý và hấp thụ mất một phần vốn. Nâng cấp và mở rộng các vị trí cạnh tranh của Ý là cần thiết để giảm tỷ lệ thất nghiệp tương đối cao và cho phép tiếp tục tăng trưởng với năng suất cao hơn.

Tiềm năng tự do hóa thị trường châu Âu chỉ làm tăng thêm rủi ro. Những khu vực lớn của nền kinh tế Ý sẽ được lợi từ quá trình tự do hóa nhờ vào động lực của nó. Tuy nhiên, những khu vực khác sẽ bị đe dọa nghiêm trọng vì chúng thiếu lợi thế cạnh tranh thực sự và sẽ đánh mất sự bảo hộ. Sự thay đổi vị thế truyền thống giữa các doanh nghiệp lớn, lao động và các nhà chính trị đã gần như không thể xảy ra ở Ý. Đặc biệt với Ý, tự do hóa châu Âu sẽ tạo ra sự cần thiết và do đó là một cơ hội cho trật tự mới. Tuy nhiên, sự thay đổi lớn vẫn chưa xảy ra.

Trường hợp của Ý minh họa những rào cản đối với sự thăng tiến tiếp theo do một quốc gia tạo ra bởi chính phủ không thực hiện tốt trách nhiệm và chiến lược của các công ty phải sống chung với nó. Sau đây là một số vấn đề mà cả các doanh nghiệp và chính phủ Ý phải đối mặt nếu muốn tiếp tục thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

Phát triển nguồn nhân lực. Ngành công nghiệp Ý đã thành công chủ yếu dựa vào một nền tảng giáo dục và đào tạo phi chính qui chứ không phải chính qui. Các kiến thức được xây dựng trong các gia đình và thông qua sự truyền bá kỹ năng trong các ngành công nghiệp tập trung tại các khu vực địa lý trong các tổ hợp như dệt may, đồ nội thất và máy móc.

Khả năng nâng cấp các ngành công nghiệp hiện có đòi hỏi một nền tảng nhân lực được đào tạo tốt hơn. Để tiếp tục tiến bộ và nâng cao tay nghề tại chỗ, người Ý phải có khả năng cao hơn về toán, máy tính và những lĩnh vực cơ bản khác. Để mở rộng thành công của Ý sang những lĩnh vực mới, nguồn nhân lực được đào tạo chính qui hơn sẽ là một điều kiện tiên quyết. Đòi hỏi không thể thiếu là phải có các kĩ sư và nhà khoa học được đào tạo tốt hơn; cũng như phải có các kĩ năng trong những ngành chuyên môn tiên tiến khác.

Để ngành công nghiệp Ý tiếp tục phát triển đòi hỏi phải có một cam kết mạnh mẽ nâng cấp hệ thống giáo dục công và có lẽ là tạo thêm những trường đại học tư mới, như những trường được lập ra ở Nhật và Đức. Hệ thống giáo dục Ý có nhiều cơ hội để cải thiện ở trình độ đại học và sau đại học. Ở Ý có một số trường tốt và một số khoa tốt nhưng vẫn chưa đủ số lượng. Các

chương trình đại học thiếu chất lượng nhất quán và quá chậm trong việc đưa vào những kiến thức và lĩnh vực mới. Các chương trình thạc sĩ kém phát triển và các chương trình tiến sĩ gần như không có. Nguồn cung nhân lực có các kĩ năng quan trọng rất thiếu.

Phát triển nguồn nhân lực, tuy vậy, không phải là nhiệm vụ dành riêng cho chính phủ. Các công ty Ý phải đóng vai trò lớn hơn trong việc đầu tư và hỗ trợ cải tiến hệ thống giáo dục công và tư. Họ cũng phải tạo ra các chương trình đào tạo nội bộ để bổ sung cho các trường học. Giáo dục công sẽ có hiệu quả nhất trong đào tạo các kiến thức chung. Đào tạo tại các doanh nghiệp và các hiệp hội thương mại phải giải quyết các lĩnh vực hẹp hơn và chuyên môn sâu cần thiết cho các ngành công nghiệp cụ thể.

Nghiên cứu và phát triển. Ý nằm trong số các quốc gia có tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển tính theo phần trăm GDP thấp nhất trong số các quốc gia tiên tiến. Chẳng hạn, Ý đứng sau khá xa so với Đức, Pháp, Anh, Thụy Điển và Hà Lan (xem Bảng 13-1). Thành công của Ý nói chung là chỉ ở trong các ngành và phân đoạn công nghiệp không đòi hỏi chi phí nghiên cứu và phát triển lớn. Các doanh nghiệp Ý rất tích cực thích nghi và cải tiến các công nghệ sẵn có.

Tuy nhiên, để tiếp tục nâng cấp lợi thế và cạnh tranh thành công trong những ngành mới đòi hỏi nghiên cứu và phát triển chính qui hơn trong các doanh nghiệp và các tổ chức khác. Việc thích nghi và cải tiến công nghiệp nước ngoài một cách thông minh cũng chỉ đưa nền công nghiệp Ý đến một mức độ nào đó mà thôi. Ngành công nghiệp Ý cần phải có năng lực sáng tạo một cách cơ bản cũng như có nền tảng công nghệ để có thể thâm nhập vào những ngành mới.

Các tổ chức nghiên cứu của Ý thường thiếu kinh phí và không phát triển so với những tổ chức ở các nước tiên tiến khác. Nghiên cứu ở các trường đại học chỉ có lác đác. Phương tiện nghiên cứu chưa đạt chuẩn thế giới. Đầu tư công cho nghiên cứu thua xa các nước khác. Các nhà khoa học hàng đầu của Ý thường ra nước ngoài làm việc.

Hỗ trợ nhiều hơn cho nghiên cứu, đặc biệt trong các trường đại học, là yêu cầu bức thiết với nước Ý. Sẽ là sai lầm nếu cứ cố gắng tập trung nghiên cứu vào các ngành "công nghệ cao" như bán dẫn, siêu máy tính hay công nghệ sinh học mà một số công ty Ý ủng hộ. Điều này sẽ rơi vào cái bẫy của việc bắt chước các

Bảng 13-1: Ước lượng tổng chi tiêu quốc gia cho nghiên cứu và phát triển theo phần trăm sản phẩm quốc dân tại một số nước, 1975-1987

	1975	1977	1977	1981	1983	1985	1987
Thụy Điển	1.7	1.8	1.9	2.2	2.5	2.8	3.0
Nhật	2.0	2.0	2.1	2.3	2.6	2.8	2.9
Đức	2.2	2.1	2.4	2.4	2.5	2.7	2.8
Mỹ	2.3	2.3	2.3	2.4	2.7	2.8	2.6
Anh	2.2	n/a	n/a	2.4	2.3	2.2	2.4**
Pháp	1.8	1.8	1.8	2.0	2.3	2.3	2.3
Thụy Sĩ	2.4	2.3	2.4	2.3	2.3	n/a	n/a
Hà Lan	2.0	1.9	1.9	2.0	2.0	2.1	n/a
Na Uy	1.3	1.4	1.4	1.3	1.4	1.5	1.9
Phần Lan	0.9	1.0	1.0	1.2	1.3	1.5	1.7
Bỉ	1.3	1.3	1.4	n/a	1.5	n/a	n/a
Ý	0.9	0.9	0.8	1.0	1.1	1.4	1.5
Canada	1.1	1.1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.4**
Áo	0.9	n/a	n/a	1.2	1.2	1.3	1.3
Đan Mạch	1.3	1.0	1.0	1.1	1.2	1.3	n/a
Hàn Quốc	n/a	n/a	n/a	n/a	1.1	n/a	n/a
Úc	n/a	n/a	n/a	1.0	1.0	1.1	n/a
Đài Loan***	n/a	n/a	0.4	0.8	0.7	1.1	1.2
Ireland	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	n/a
Tây Ban Nha	0.4	n/a	0.4	0.4	0.5	0.5*	n/a
Singapore	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.5*	n/a
	1.9	1.8	1.9	2.0	2.2	2.4	
	1.6	1.6	1.6	1.8	1.8	1.9	

Nguồn: International Science & Technology data update 1988. Washington, D.C.: National Science Foundation, sắp xuất bản. OCED/STIID data bank, tháng 4, 1987. Taiwan Statistical Databook 1989, Council for Economic Planning and Development, Republic of China, 1989.

* Số liệu 1984

** Số liệu 1986

*** Trừ chi tiêu cho quốc phòng

Ghi chú: Sản phẩm quốc dân được tính theo GDP ở một số nước và GNP ở một số nước khác. Trong thực tế, sự khác biệt giữa hai chỉ số này không lớn và không ảnh hưởng có ý nghĩa đến so sánh về chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển.

nước khác và không nhận ra được hoàn cảnh của nước Ý. Những đại dự án liên châu Âu cũng không phải là câu trả lời, như tôi đã trình bày trong Chương 12.

Nền kinh tế Ý tốt nhất là nên tăng cường trình độ công nghệ trong tất cả các ngành công nghiệp. Tốt hơn hết Ý nên tập trung vào các công nghệ ứng dụng và công nghiệp chế tạo tiên tiến. Các chương trình nghiên cứu năng động của các trường

đại học trong những lĩnh vực này cũng sẽ kích thích tinh thần kinh doanh, khi các sinh viên và giảng viên lập ra các công ty mới. Chiến lược nghiên cứu của Ý cũng sẽ đóng góp nhiều nhất cho nâng cấp ngành công nghiệp nếu tập trung vào những công nghệ phù hợp với những tổ hợp công nghiệp thành công hiện có của Ý. Chẳng hạn, việc xây dựng các chương trình đào tạo trong các lĩnh vực như sản xuất dệt may tự động và các hệ thống điều khiển sản xuất máy móc sẽ thúc đẩy và nâng cấp các ngành công nghiệp hiện có của Ý.

Các doanh nghiệp Ý cũng sẽ cần phải có cam kết mạnh mẽ hơn đối với nghiên cứu nếu họ muốn có được lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu và phát triển do chính phủ tài trợ ở Ý tụt hậu so với các nước tiên tiến khác, tính theo phần trăm GDP, nhưng lại có tỷ lệ phần trăm cao nhất trong tổng chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển quốc gia trong số các nước mà chúng tôi đã nghiên cứu (Bảng 12-1) bởi vì đóng góp của khu vực tư nhân quá thấp. Chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển của khu vực tư nhân theo phần trăm GDP ở Mỹ cao gấp 2,6 lần, ở Đức và Thụy Điển gấp 3 lần, ở Nhật gấp 4 lần so với ở Ý. Các doanh nghiệp Ý cần phải có năng lực sớm nắm bắt những công nghệ mới để giành được vị thế trước các đối thủ đang tiến bộ từ châu Á, Tây Ban Nha và những nơi khác. Các công ty phải tạo ra những chương trình nghiên cứu nội bộ chính qui hơn, bổ sung thêm bởi những viện nghiên cứu do các hiệp hội công nghiệp tài trợ và các hợp đồng nghiên cứu với các trường đại học. Những rào cản hành chính hiện đang hạn chế những quan hệ giữa các viện nghiên cứu, trường đại học và ngành công nghiệp phải bị dỡ bỏ.

Cơ sở hạ tầng. Cơ sở hạ tầng của Ý đang cản trở lợi thế cạnh tranh lớn hơn trong nhiều ngành công nghiệp. Cảng biển, sân bay, hệ thống viễn thông nghèo nàn và hệ thống tài chính thanh toán cũ kĩ chẳng thể đem lại lợi ích cho ai. Các cuộc đình công thường xuyên cũng làm cho các dịch vụ thiết yếu bị gián đoạn. Chi phí của các công ty bị đội lên một cách không cần thiết. Thành công trong các ngành công nghiệp đòi hỏi phải có hệ thống hậu cần hiệu quả và những cơ sở hạ tầng khác trở nên khó khăn.

Sự phát triển kinh tế Ý sẽ phụ thuộc một phần vào sự đồng thuận trong nước để thay đổi tình trạng này. Một phần giải pháp sẽ là đầu tư lớn hơn. Một thỏa thuận nhiều tỉ đôla với

AT&T để nâng cấp hệ thống điện thoại của Ý, kí vào năm 1989, là một bước đi hứa hẹn và những nỗ lực như vậy có thể được mở rộng. Có được sự cải thiện nhanh về cơ sở hạ tầng cũng sẽ có lợi cho những bước đi nhằm nâng cao cạnh tranh. Những doanh nghiệp mới gia nhập sẽ thách thức và thúc đẩy các doanh nghiệp nhà nước. Các nhà doanh nghiệp Ý sẽ nhanh chóng cải thiện tình hình nếu được phép làm điều đó, như trường hợp ngành truyền hình đã minh chứng. Những mạng lưới truyền hình tư nhân đã không chỉ đem lại lợi ích cho người tiêu dùng mà còn thúc đẩy mạng lưới quốc doanh phải cải tiến.

Tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước cũng có thể cần thiết trong một vài lĩnh vực cơ sở hạ tầng để tạo ra những thay đổi có ý nghĩa. Tuy nhiên, điều quan trọng là người Ý phải hiểu được rằng tư nhân hóa sẽ không đem lại lợi ích đầy đủ trừ khi nó được tiến hành theo cách thức đảm bảo được cạnh tranh.

Các thị trường tài chính. Trong khi Ý có nhiều vốn, cấu trúc thị trường tài chính của Ý lại tạo ra một cản trở nghiêm trọng cho quá trình nâng cấp của ngành công nghiệp. Thị trường chứng khoán Milan rất kém phát triển và không hiệu quả. Giá cổ phiếu bị ảnh hưởng bởi chỉ một số ít các nhà đầu tư lớn và những khiếm khuyết của thị trường chỉ có lợi cho một số ít tập đoàn tài chính. Hầu hết các nhà doanh nghiệp Ý chẳng kỳ vọng gì từ các thị trường vốn này và vì thế các công ty của họ vẫn là các công ty trách nhiệm hữu hạn. Các công ty qui mô vừa của Ý gặp khó khăn khi huy động nguồn lực để mở rộng lợi thế cạnh tranh, đầu tư ra nước ngoài hoặc đa dạng hóa sang các lĩnh vực liên quan cần nhiều vốn.

Các thị trường tài chính kém phát triển không chỉ cản trở tiến bộ trong những lĩnh vực hiện có mà còn cản trở thành công trong những ngành công nghiệp mới hơn, cần có nhiều vốn, những ngành có thể hấp thụ số lao động dôi dư do năng suất tăng và do mất vị trí thị trường vào tay các đối thủ cạnh tranh từ các nước NICs. Chỉ các doanh nghiệp nhà nước và một số ít tập đoàn tài chính là có thể huy động được nguồn vốn cần thiết để thâm nhập vào những ngành như vậy. Kết quả là các đối thủ cạnh tranh của Ý, nếu có thâm nhập được vào những ngành công nghiệp dùng nhiều vốn, thì thường cũng bởi có vị thế thống trị và được bảo hộ ở trong nước chứ hiếm khi đủ năng động để giành được thành công quốc tế.

Hệ thống ngân hàng của Ý cũng cần phải nỗ lực cải thiện.

Phần lớn các ngân hàng Ý bị ngăn cản cho vay dài hạn, hầu hết vốn nợ đều là ngắn hạn. Sự kết hợp của các qui định, sự bảo hộ khỏi cạnh tranh nước ngoài và sở hữu của chính phủ đã xóa bỏ cạnh tranh giữa các ngân hàng và gây ra tình trạng kém hiệu quả hiển nhiên, chưa nói đến việc làm mất đi động lực đổi mới. Vị thế quốc tế của các ngân hàng Ý do đó rất yếu và khả năng thành công quốc tế trong tương lai vẫn rất khiêm tốn nếu không có cạnh tranh trong nước thực sự. Các ngân hàng Ý thường e sợ rủi ro và hầu hết vốn ngân hàng chảy vào các dự án của chính phủ hoặc vào các tập đoàn lớn. Nguồn vốn dài hạn sẵn có cho hầu hết các doanh nghiệp năng động của Ý bị hạn chế.

Ý cũng thiếu nguồn vốn đầu tư mạo hiểm. Các thị trường vốn đầu tư mạo hiểm rất non trẻ, kém xa so với các thị trường ở Mỹ và Anh. Phần lớn những nguồn vốn mạo hiểm sẵn có không được đầu tư vào các doanh nghiệp mới do sự e ngại rủi ro.

Một số ít tập đoàn lớn, tập đoàn tài chính mẹ lớn của Ý như tập đoàn Fiat, tập đoàn DeBenedetti và tập đoàn Ferruzi đã trở thành các siêu tập đoàn, đa dạng hóa vào rất nhiều lĩnh vực không liên quan gì với nhau. Việc mua và bán các vị trí trong các công ty diễn ra trong một nhóm nhỏ các lãnh đạo doanh nghiệp và rất ít chịu sự giám sát rộng hơn của cổ đông. Các tập đoàn này, như cách cấu trúc hiện nay, quá đa dạng để có thể đóng góp nhiều lợi thế cạnh tranh cho các công ty con của nó, trừ việc tiếp cận vốn.

Ý sẽ gặp khó khăn khi muốn tiến tới một nền kinh tế có những lợi thế cạnh tranh rộng lớn và tinh vi hơn trừ khi các thị trường tài chính của nó phát triển cao hơn. Việc tiếp cận với nguồn vốn cần phải được mở rộng và vốn được phân bổ thông qua một quá trình mở và hợp lý hơn. Các qui định ngân hàng phải cho phép cho vay dài hạn hơn. Cạnh tranh giữa các ngân hàng phải được khuyến khích trước khi các thị trường châu Âu được tự do hóa nếu các ngân hàng Ý muốn có cơ hội duy trì vị trí của mình. Thị trường chứng khoán Ý phải được thay đổi để trở thành một thị trường hiệu quả, mở rộng và tăng tốc những thay đổi gần đây. Các quĩ tương hỗ và các phương tiện khác để mở rộng sở hữu cổ phiếu cần được tự do hóa. Các qui định minh bạch thông tin, luật giao dịch cổ phiếu nội bộ và sự kiểm soát chặt chẽ hơn của Ủy ban chứng khoán (CONSOB) là cần thiết để bảo vệ nhà đầu tư và thu hút các doanh nghiệp. Các nguồn

vốn đầu tư mạo hiểm cần được mở rộng ra ngoài các nguồn vốn của chính phủ thông qua việc kích thích các nhà đầu tư vốn mạo hiểm tư nhân.

Một thị trường cổ phiếu mở rộng hơn, được quản lý tốt hơn và phi tập trung hơn sẽ cung cấp vốn cho một thế hệ mới các công ty vừa và lớn của Ý. Những thay đổi này cũng sẽ bảo vệ các công ty quản lý tốt tránh khỏi bị thâu tóm và thúc đẩy việc đa dạng hóa hợp lý hơn. Tự do hóa châu Âu có thể khiến cho các công ty lớn của Ý tìm kiếm nguồn vốn bên ngoài dễ dàng hơn. Tuy nhiên, một thị trường tài chính hoạt động tốt trong nước rất có giá trị trong việc tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, những doanh nghiệp rất quan trọng đối với sự tiến bộ kinh tế của Ý.

Nguồn cung cấp vốn. Quá trình tiếp tục nâng cấp nền công nghiệp Ý sẽ bị hạn chế do chi phí vốn tương đối cao ở Ý, đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Họ phải trả lãi suất thực cao hơn nhiều so với các doanh nghiệp lớn có khả năng tiếp cận đến hệ thống ngân hàng tốt hơn. Việc mở rộng thị trường vốn ở Ý sẽ giúp làm giảm chi phí vốn cho ngành công nghiệp. Tuy nhiên, sự phát triển cũng sẽ bị què quặt nếu không có một cam kết giảm thâm hụt ngân sách quốc gia. Việc tài trợ cho thâm hụt và khoản nợ công khổng lồ ở Ý đã hút nguồn vốn vào trái phiếu chính phủ và tín phiếu kho bạc dù tỷ lệ tiết kiệm cá nhân của Ý rất cao. Thị trường trái phiếu công ty của Ý nhỏ và chỉ số ít các công ty lớn mới có thể tiếp cận. Giảm thâm hụt ngân sách là cần thiết để giải phóng nguồn vốn có thể được sử dụng tốt hơn nhằm nâng cao năng suất công nghiệp.

Sở hữu của chính phủ. Ý không đạt thành công quốc tế trong hầu như mọi ngành mà trong đó chính phủ Ý là một khách hàng lớn, nhà cung cấp lớn hay chính là nhà sản xuất. Một bộ phận không nhỏ nền kinh tế Ý là khu vực quốc doanh. Tôi đã đề cập đến những vấn đề về cơ sở hạ tầng và dịch vụ chính phủ. Trong khu vực chế tạo thuộc sở hữu nhà nước, rất ít doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh thực sự trên bình diện quốc tế. Sở hữu chính phủ trong ngành chế tạo thường là kết quả của việc quốc hữu hóa các công ty thua lỗ, điều hiếm khi tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Sở hữu nhà nước gây ra ba hậu quả quan trọng. Trước hết là làm giảm hiệu quả và suy yếu động lực trong các ngành công nghiệp có sở hữu nhà nước. Năng suất của nền kinh tế Ý sẽ bị

ảnh hưởng. Thứ hai là tác động của khu vực nhà nước kém hiệu quả lên các ngành công nghiệp phải mua hàng từ khu vực nhà nước. Hậu quả thứ ba của sở hữu nhà nước xảy ra thông qua vai trò khách hàng của các doanh nghiệp quốc doanh. Ngành công nghiệp Ý hiếm khi thành công quốc tế trong những ngành công nghiệp mà chính phủ là một khách hàng lớn, chẳng hạn như sản phẩm và dịch vụ y tế, thiết bị vận tải, sản xuất và phân phối điện, viễn thông và quốc phòng. Các doanh nghiệp nhà nước và chính quyền Ý thường vi phạm những nguyên tắc của một khách hàng tốt – họ quá chậm chạp trong đổi mới, các yêu cầu của họ tụt hậu so với các nước khác, có quá nhiều tác động chính trị lên các quyết định mua hàng và quá nhiều hoạt động mua bán diễn ra không có cạnh tranh.

Giảm qui mô của khu vực nhà nước là cần thiết để nền kinh tế phát triển nhanh. Tư nhân hóa nên được thực hiện theo các phương pháp tạo ra cạnh tranh nội địa lành mạnh thay vì thay thế độc quyền nhà nước bằng độc quyền tư nhân. Điều đó nghĩa là các doanh nghiệp nhà nước của Ý không nên được bán cho các đối thủ cạnh tranh hoặc các doanh nghiệp sẽ chia chúng ra để bán cho các đối thủ cạnh tranh. Ở những nơi giữ lại sở hữu nhà nước, sửa đổi thông lệ mua hàng theo những phương pháp tôi đã liệt kê trong Chương 12 sẽ mang lại những lợi ích quan trọng cho các ngành công nghiệp khác của Ý.

Các qui định. Các qui định ở Ý tạo ra những chi phí không cần thiết và cản trở đổi mới. Điều mỉa mai là mặc dù có nhiều qui định, các sản phẩm của Ý không an toàn hơn, môi trường không được bảo vệ tốt hơn và người tiêu dùng Ý cũng không được hưởng dịch vụ tốt hơn hay có nhiều lựa chọn hơn. Trong rất nhiều trường hợp, các qui định lại làm giảm cạnh tranh và dễ gây ra sự thiên vị.

Các qui định của Ý sẽ có hiệu quả hơn nếu chúng chuyển sang thiết lập các tiêu chuẩn cao hơn trong những lĩnh vực mà xã hội quan tâm và tạo ra động lực cho các doanh nghiệp tuân thủ, tránh can thiệp trực tiếp vào hoạt động của doanh nghiệp. Các qui định giải phóng cho đổi mới và cạnh tranh, thay vì bảo hộ những sản phẩm và nhà sản xuất hiện có, sẽ tạo ra những ích lợi lớn nhất. Các cơ quan kiểm soát cần phải có quyền lực pháp định để có sự độc lập với các tiến trình chính trị. Việc thực thi luật pháp phải được hợp lý hóa và đẩy nhanh tốc độ.

Cạnh tranh. Ý cung cấp một minh họa nổi bật về tầm quan

trọng của cạnh tranh trong nước đối với thành công quốc tế. Ý có sức cạnh tranh trong những ngành công nghiệp có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và cạnh tranh nội địa rất gay gắt như ngành gạch gốm, giày dép, dệt may, đồ nội thất, mì ống và nhiều ngành khác. Ý hiếm khi thành công quốc tế trong những ngành hoặc là không có cạnh tranh nội địa hoặc là cạnh tranh bị hạn chế do các chính sách của chính phủ hoặc do các thỏa thuận phi chính thức, như trong khu vực quốc doanh và hệ thống ngân hàng. Các doanh nghiệp trong những ngành này có thể có lãi nhờ môi trường bảo hộ trong nước hoặc nhờ vị thế thống trị thị trường nội địa, nhưng hầu hết đều thiếu lợi thế cạnh tranh quốc tế thực sự.

Ngành công nghiệp Ý sẽ khó phát triển xa hơn cho đến khi cạnh tranh được mở rộng. Ý là một trong số ít các quốc gia tiên tiến không có luật chống độc quyền. Những luật này là ưu tiên quan trọng ngày nay, cũng như việc xóa bỏ các qui định hạn chế gia nhập ngành hoặc các qui định dẫn đến sự hình thành các cartel. Sáp nhập giữa các công ty hàng đầu của Ý phải bị cấm. Tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước phải được thực hiện theo một cách nào đó nhằm tăng cường cạnh tranh thay vì xóa bỏ nó. Chẳng hạn khi Alfa Romeo được bán cho Fiat, sự năng động trong ngành công nghiệp Ý bị đe dọa.

Có một rủi ro thực tế là các chính sách của Ý có xu hướng làm cho các vấn đề trở nên tồi tệ hơn, thay vì tốt lên. Khi các ngành công nghiệp trở nên toàn cầu hóa và khi hội nhập châu Âu trở nên khả thi hơn, nhiều người ở Ý lập luận rằng các doanh nghiệp Ý cần có qui mô lớn hơn để có thể cạnh tranh. Lập luận này được sử dụng để biện minh cho các cuộc sáp nhập giữa các công ty hàng đầu của Ý. Vì những lý do mà tôi đã trình bày trước đây, sáp nhập trong nước mà làm giảm cạnh tranh hiệu quả ở Ý là một sai lầm nghiêm trọng. Giải pháp tốt hơn để các doanh nghiệp Ý có được qui mô là mở rộng ra nước ngoài; và mua lại các công ty nước ngoài là một cách để thực hiện điều đó. Cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong nước, những công ty cũng cạnh tranh trên toàn cầu, tạo ra những lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ và bền vững nhất.

Chính sách vùng. Nhiều quốc gia phải đối mặt với sự chênh lệch trong phát triển kinh tế vùng và Ý không phải là ngoại lệ. Các chính sách vùng của Ý, đòi hỏi rất nhiều nguồn lực ngân sách, đã cố gắng thu hẹp khoảng cách giữa miền Bắc

và miền Nam. Trừ một vài ngoại lệ, chính sách vùng của Ý đã không thành công. Chính sách này dựa trên việc sử dụng trợ cấp để lôi kéo các doanh nghiệp Ý đặt cơ sở sản xuất ở miền Nam. Sự tập trung được đặt vào các ngành công nghiệp lớn như ôtô, hóa chất và thép. Những nhà máy và cơ sở sản xuất riêng lẻ không gắn với các tổ hợp công nghiệp hiện có và thiếu nguồn nhân lực phù hợp, cơ sở hạ tầng và các nhà cung cấp có rất ít cơ hội để đạt được lợi thế cạnh tranh [3].

Một cách tiếp cận hiệu quả hơn để kích thích công nghiệp ở miền Nam là dựa trên các tổ hợp. Các ngành công nghiệp thành công thường nảy sinh từ sự tập trung của các công ty hiện có hay mới nổi, các kĩ năng và các ngành công nghiệp liên quan và bổ trợ. Ở miền Nam có những tổ hợp tiềm năng xung quanh, chẳng hạn, các ngành liên quan đến thực phẩm và du lịch. Sự hỗ trợ của chính phủ nên thực hiện dưới các hình thức như lập các tổ chức giáo dục chuyên môn, các viện nghiên cứu trong các trường đại học địa phương, cơ sở hạ tầng chuyên sâu và xúc tiến xuất khẩu. Các ngành công nghiệp cung cấp và liên quan nên được khuyến khích đặt cơ sở sản xuất gần đó.

Chính sách của chính phủ Ý cũng sẽ có hiệu quả hơn nếu nó chuyển từ trợ cấp trực tiếp sang ưu đãi thuế dựa trên lợi nhuận. Điều thường xảy ra là trợ cấp lại chảy vào những doanh nghiệp có rất ít triển vọng sinh lợi.

Chiến lược và cấu trúc công ty. Các công ty Ý sẽ cần phải thay đổi chiến lược và cách tiếp cận của họ đối với quản lý nếu muốn duy trì và mở rộng lợi thế cạnh tranh, bên cạnh việc cam kết mạnh mẽ hơn đối với phát triển nguồn nhân lực và nghiên cứu mà tôi đã mô tả trước đó. Các phong cách quản lý cũ đã tỏ ra có hiệu quả trong các công ty nhỏ và vừa. Mức độ cam kết cao với doanh nghiệp, định hướng gia đình và tính linh hoạt cần được duy trì và bổ sung bằng những cấu trúc quản lý chuyên nghiệp hơn. Việc đưa vào nhiều nhà quản lý được đào tạo tốt hơn, công nghệ thông tin hiện đại hơn và kiểm soát tốt hơn sẽ cho phép các công ty Ý vượt qua được qui mô và tính phức tạp mà một nhà lãnh đạo có thể một mình quản lý. Không có một cấu trúc quản lý chuyên nghiệp hơn, các công ty Ý sẽ không thể

3. Các ngành công nghiệp được định hướng cũng đòi hỏi các nhà máy qui mô lớn mà việc quản lý ở miền Nam thậm chí còn khó khăn hơn các vùng khác vì thiếu truyền thống công nghiệp nên thường xuyên xảy ra xung đột lao động – quản lý.

tăng trưởng và sẽ gặp nhiều khó khăn nghiêm trọng khi họ mở rộng ra ngoài các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Những cấu trúc như thế có thể làm các doanh nghiệp Ý có hiệu quả hơn.

Các công ty Ý sẽ cần phải sử dụng các chiến lược toàn cầu hơn. Trong nhiều ngành công nghiệp, các kênh phân phối phát triển ở nước ngoài và, trong một vài trường hợp, chế tạo ở nước ngoài là cần thiết để duy trì và mở rộng lợi thế cạnh tranh. Việc liên minh với các doanh nghiệp nước ngoài, một lựa chọn hấp dẫn với nhiều công ty Ý bởi nó không cần nhiều đầu tư, không phải là một giải pháp dài hạn. Các doanh nghiệp Ý phải kiểm soát số phận của chính họ và tự phát triển các tài sản và kĩ năng quan trọng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh, nếu không họ sẽ không thể duy trì chúng. Các liên minh có thể là một bước quá độ tốt hoặc có thể được sử dụng để đạt được những mục đích rất cụ thể, nhưng đó không phải là một chiến lược hiệu quả trong dài hạn [4].

Cuối cùng, các doanh nghiệp Ý phải đối mặt với nguy cơ lặp lại những sai lầm của các doanh nghiệp ở các nước khác trong việc đa dạng hóa. Đa dạng hóa sang các ngành không có liên quan đã chứng tỏ là một thất bại trong dài hạn. Sự thiếu hiệu quả của thị trường vốn của Ý và những cản trở trong cạnh tranh đã giúp cho các siêu tập đoàn tồn tại trong quá khứ. Nhưng mọi thứ đang thay đổi rất nhanh. Các tập đoàn tài chính của Ý phải chuyển từ các siêu tập đoàn sang tập trung vào một số ít các lĩnh vực có liên quan chặt chẽ với nhau mà ở đó họ có thể có được những vị trí đẳng cấp thế giới. Qui mô bản thân nó không quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Khi theo đuổi các ngành kinh doanh mới, các doanh nghiệp qui mô vừa của Ý phải tập trung vào những lĩnh vực liên quan gần gũi và chống lại cám dỗ nhảy vào những lĩnh vực không liên quan, bất kể chúng đang phát triển nhanh đến thế nào. Ví dụ, việc Benetton tham gia vào dịch vụ tài chính và Berlusconi nhảy vào lĩnh vực bán lẻ từ nền tảng là một kênh truyền hình là rất đáng nghi ngại. Ngược lại, việc Ferruzzi/Montedison cắt bớt các lĩnh vực và cạnh tranh toàn cầu trong những ngành công nghiệp cốt lõi là một mô hình tốt hơn cho nền công nghiệp Ý.

4. Xem trình bày đầy đủ hơn về liên minh trong Chương 11.

CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG QUỐC GIA CHO THỤY ĐIỂN

Thụy Điển bắt đầu nổi lên như một nền kinh tế dựa vào đổi mới khi những đột phá công nghệ vào đầu thế kỉ tạo ra nền tảng cho những lợi thế cạnh tranh tinh vi và sự thâm nhập vào những ngành công nghiệp cao cấp hơn. Năng suất đã tăng ổn định, đặc biệt trong ngành chế tạo và đi cùng với nó là sự thịnh vượng. Nền kinh tế Thụy Điển được tổ hợp hóa cao và các doanh nghiệp Thụy Điển có khả năng duy trì vị trí cạnh tranh của họ trong nhiều ngành công nghiệp. Đầu tư cho nghiên cứu và phát triển khá lớn. Những mạng lưới trải khắp toàn cầu tạo ra lợi thế vững chắc cho một số lượng lớn các tập đoàn đa quốc gia của Thụy Điển. Quá trình tái cơ cấu các ngành công nghiệp nhạy cảm với chi phí yếu tố sản xuất diễn ra nhanh chóng so với nhiều nước khác.

Nhưng kinh tế Thụy Điển vẫn bị rơi vào một cái bẫy. Nó là một nền kinh tế nhỏ hẹp, thậm chí khi so sánh với những nước nhỏ khác như Thụy Sĩ, do Thụy Điển chỉ có vị thế yếu trong các ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, dịch vụ quốc tế và các lĩnh vực rộng lớn khác. Các cơ chế để mở rộng nền kinh tế có vai trò quan trọng đối với sự tăng trưởng năng suất lại đang suy yếu. Chỉ có rất ít các công ty quốc tế mới ở bất kì qui mô nào được hình thành kể từ sau chiến tranh thế giới thứ 2. Quá trình đổi mới ở Thụy Điển diễn ra chậm và giới hạn trong tương đối ít ngành. Các doanh nghiệp Thụy Điển hiếm khi thành công trong những ngành công nghiệp có tuổi đời sản phẩm ngắn. Khu vực công lớn đã cản trở sự phát triển của khu vực tư nhân trong những lĩnh vực lớn và quan trọng.

Các ngành công nghiệp truyền thống của Thụy Điển không tăng trưởng và một số ngành dựa vào tài nguyên thì đang co lại. Kinh tế Thụy Điển phụ thuộc quá nhiều vào chi phí yếu tố sản xuất so với một quốc gia tiên tiến. Phá giá đã làm chậm quá trình xói mòn khả năng xuất khẩu trong những ngành công nghiệp cơ bản. Khu vực chính phủ đã hút nhiều việc làm dôi dư do quá trình tái cơ cấu. Tuy nhiên, sự cân bằng này có nguy cơ không còn nữa. Tăng trưởng năng suất tổng thể của Thụy Điển rất yếu.

Thụy Điển là minh họa cho một quốc gia có một số lựa chọn chính sách và một số giá trị quốc gia có thể không nhất quán

với những yêu cầu thiết yếu của tăng trưởng kinh tế. Nỗ lực tránh trượt dốc của Thụy Điển có thể cuối cùng sẽ dẫn đến mức sống tương đối thấp hơn. Sau đây là một số vấn đề mà các doanh nghiệp và chính phủ Thụy Điển phải giải quyết:

Khung chính sách. Phá giá nội tệ đã là một trong những công cụ chủ yếu để cải thiện vị trí quốc tế của ngành công nghiệp Thụy Điển và nó đã kích thích xuất khẩu trong một số ngành công nghiệp. Những tranh cãi về sức cạnh tranh ở Thụy Điển cũng bị ám ảnh với mức lương và giá điện. Tuy nhiên, tập trung vào những yếu tố này thể hiện một mô hình lợi thế cạnh tranh quốc gia quá hạn hẹp, dựa quá nhiều vào chi phí yếu tố sản xuất. Trong khi điều này là có thể hiểu được bởi vai trò lớn của các ngành công nghiệp dựa vào tài nguyên trong nền kinh tế Thụy Điển, nó sẽ làm giảm tốc độ mở rộng và nâng cấp nền tảng kinh tế của nước này. Cả chính phủ và ngành công nghiệp phải xây dựng một chương trình rộng lớn hơn để nâng cao và mở rộng lợi thế cạnh tranh. Không có nó, những áp lực đè nặng lên ngành công nghiệp Thụy Điển sẽ vẫn tiếp tục.

Đầu tư vào việc tạo ra yếu tố sản xuất. Một quốc gia tiên tiến như Thụy Điển không thể duy trì sự thịnh vượng tương đối của nó trừ khi chất lượng các yếu tố sản xuất của nó tăng nhanh ngang với các quốc gia tiên tiến khác. Tốc độ đầu tư ở Thụy Điển cũng phải tăng. Hệ thống giáo dục của Thụy Điển có thể không còn đủ vượt trội để tạo ra lợi thế trước sự tiến bộ của các nước khác. Sự chuyên môn hóa sâu hơn trong đào tạo cũng như ưu tiên các lĩnh vực quan trọng có ảnh hưởng tới nhiều ngành công nghiệp khác như phần mềm, máy tính và vật liệu mới là cần thiết. Thiếu lao động có kĩ năng cao và nhân viên kĩ thuật đang hạn chế quá trình nâng cấp nền kinh tế Thụy Điển.

Chính phủ Thụy Điển không thể tự đưa ra giải pháp cho vấn đề nhưng có xu hướng tìm kiếm một vai trò quá lớn. Quĩ nghiên cứu của chính phủ nên được hướng vào các trường đại học thay vì được phân phát thông qua các chương trình do chính phủ điều hành. Các doanh nghiệp Thụy Điển cần phải tiếp tục nâng tỷ lệ đầu tư vào phát triển nhân lực và công nghệ. Sự hợp tác đầu tư vào sản sinh yếu tố sản xuất giữa các ngành công nghiệp khách hàng, cung cấp và các ngành công nghiệp liên quan cũng cần được tăng cường.

Các điều kiện cầu. Quá trình hình thành các doanh nghiệp mới ở Thụy Điển sẽ bị hạn chế nếu không có những cải thiện

trong các điều kiện cầu với hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng. Chính sách thuế làm giảm sức mua thực tế với những hàng tiêu dùng cao cấp đang hạn chế cầu cao cấp ở Thụy Điển. Vai trò quá lớn của chính phủ trong khu vực dịch vụ cũng hạn chế sự lựa chọn và ngăn cản sự hình thành các doanh nghiệp mới. Việc cấm quảng cáo và các phương tiện marketing hiện đại khác cũng là những rào cản đáng kể.

Thụy Điển có một số lợi thế tiềm năng trong các dịch vụ kinh doanh và tiêu dùng, bao gồm kĩ năng ngôn ngữ, sự trung lập, thành tích tốt trong việc tự động hóa các chức năng dịch vụ và một nhóm các tập đoàn đa quốc gia lớn của Thụy Điển tạo ra nền tảng cầu ở nước ngoài. Ikea, một nhà bán lẻ đồ nội thất quốc tế, cho thấy Thụy Điển có thể thành công quốc tế trong các dịch vụ và có được những lợi ích lôi kéo trong các ngành chế tạo. Với sự nâng cấp các điều kiện cầu trong nước và môi trường tốt hơn cho sự hình thành doanh nghiệp mới (xem dưới đây), nền tảng của nền kinh tế Thụy Điển có thể mở rộng.

Vai trò của khu vực công. Do có sự đồng thuận cao về một khu vực công rộng lớn, sẽ là không thực tế nếu kì vọng về quá trình tư nhân hóa toàn bộ khu vực này. Thay vào đó, thách thức ở Thụy Điển là cải thiện hiệu quả trong các hoạt động của nhà nước và đảm bảo rằng chúng tạo ra lợi ích tổng thể tối đa cho ngành công nghiệp Thụy Điển. Mỗi cơ quan nhà nước ở Thụy Điển, bên cạnh những chức năng bình thường, phải có sứ mệnh hoạt động theo cách khuyến khích đổi mới và động lực trong ngành công nghiệp. Chẳng hạn, việc mua sản phẩm trong ngành y tế phải khuyến khích các sản phẩm và dịch vụ y tế mới của Thụy Điển.

Nâng cao sản xuất trong các dịch vụ công và những lĩnh vực khác sẽ là cần thiết để hỗ trợ tăng trưởng năng suất trong ngành công nghiệp Thụy Điển. Tư nhân hóa là cách duy nhất trong dài hạn đảm bảo khuyến khích được quá trình nâng cao năng suất và quốc tế hóa các hoạt động hiện giờ đang do nhà nước kiểm soát. Theo đó, những thay đổi gần đây nhằm tư nhân hóa một phần Procordia, tập đoàn quốc doanh của Thụy Điển, là một bước đi tích cực. Các cuộc tranh luận diễn ra trong đảng Dân chủ xã hội về tư nhân hóa và những sửa đổi về vai trò của khu vực công khác cũng vậy.

Có một lý do cấp thiết khác để giảm qui mô của khu vực công. Các doanh nghiệp Thụy Điển đang di chuyển sản xuất ra

khỏi đất nước do thiếu nhân lực được đào tạo trong khi một bộ phận lớn nguồn lao động của nước này lại được sử dụng trong khu vực công với năng suất tương đối thấp. Tình trạng này không chỉ kéo lùi năng suất quốc gia hiện tại mà còn đe dọa khả năng tăng năng suất. Các nguồn lực phải được tái phân bổ khỏi khu vực công nếu muốn nền kinh tế Thụy Điển tiến bộ thực sự.

Động lực. Mục tiêu của các cá nhân và doanh nghiệp ở Thụy Điển được định hình bởi một môi trường chỉ khuyến khích những tham vọng kinh tế một cách khiêm tốn. Tỷ lệ thuế đặc biệt cao và các chuẩn mực xã hội không khuyến khích làm giàu qua kinh doanh. Công nhân và nhà quản lý rất có kỉ luật, có kĩ năng và hiệu quả, nhưng họ đôi khi thiếu động lực để mạo hiểm và mở ra những lãnh thổ mới cần thiết để tạo ra và nâng cấp lợi thế cạnh tranh.

Chính sách thuế là bộ phận dễ thay đổi nhất và một cuộc đối thoại mang tính xây dựng đang bắt đầu ở Thụy Điển. Giảm qui mô của khu vực chính phủ cũng rất quan trọng để có thể giảm thuế. Sử dụng nhiều hơn lợi nhuận trong ngành công nghiệp và trả lương cho nhân viên dựa trên cơ sở kĩ năng và thành tích là những bước đi có thể thực hiện, nhưng khó hơn. Việc một số doanh nghiệp Thụy Điển bán trái phiếu có thể chuyển đổi cho nhân viên, vốn vẫn bị các công đoàn ở Thụy Điển phản đối cho tới nay, là một sự phát triển tích cực. Một dấu hiệu tiến bộ khác là cuộc thảo luận về hạn chế những khoản dự trữ không chịu thuế, điều sẽ tạo ra áp lực lớn hơn về hiệu quả trong các doanh nghiệp Thụy Điển.

Cạnh tranh. Có lẽ yếu tố cản trở lớn nhất đối với quá trình nâng cấp ngành công nghiệp Thụy Điển là sự biến mất dần dần của cạnh tranh nội địa. Trong khi một thị trường nội địa mở cửa và các chiến lược toàn cầu có thể thay thế một phần cho cạnh tranh trong nước ở một số ngành công nghiệp, động lực của các doanh nghiệp Thụy Điển đã bị ảnh hưởng. Tốc độ đổi mới và nâng cấp trong ngành công nghiệp Thụy Điển khó có thể tăng nếu không có sự đảo ngược khuynh hướng hình thành độc quyền địa phương và hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh. Thụy Điển quá dễ dãi với sáp nhập, hoán đổi các dòng sản phẩm và hợp tác ngầm. Có một tư tưởng khá phổ biến ở Thụy Điển là với sự hợp tác đầy đủ, tất cả đều có lợi. Ngành công nghiệp đang lựa chọn một giải pháp dễ dàng là mua các đối thủ cạnh tranh

nội địa hơn là đánh bại họ thông qua đổi mới, cách sẽ cải thiện toàn bộ ngành công nghiệp quốc gia (thông qua quá trình sản sinh yếu tố sản xuất nhanh hơn, phát triển các nhà cung cấp và những lợi ích khác đã được mô tả trong Chương 3 và 4).

Luật chống độc quyền ở Thụy Điển được áp dụng với ngành công nghiệp trong nước nhưng không áp dụng với các ngành công nghiệp quốc tế với sự biện minh rằng điều đó cho phép các doanh nghiệp Thụy Điển có được qui mô để cạnh tranh toàn cầu. Tôi cho đây là một sai lầm đối với quốc gia này và đối với các doanh nghiệp Thụy Điển. Ý tưởng về các doanh nghiệp hàng đầu quốc gia (national champion) là một sai lầm, ngay cả với những quốc gia nhỏ. Thụy Điển sẽ được lợi từ việc bảo vệ cạnh tranh trong nước và từ việc mở cửa những khu vực được bảo vệ nội địa như dịch vụ.

Thành lập các doanh nghiệp mới. Một thách thức quan trọng nữa đối với nền công nghiệp Thụy Điển là tạo lập doanh nghiệp mới, cả doanh nghiệp mới hoàn toàn và doanh nghiệp do các công ty Thụy Điển hiện có tạo ra. Thụy Điển phải mở rộng số lượng ngành công nghiệp giành được thành công quốc tế. Nếu không có các ngành mới và những việc làm mới mà chúng mang lại, sự thịnh vượng của Thụy Điển cuối cùng sẽ bị ảnh hưởng.

Để tiếp thêm sinh lực cho tinh thần kinh doanh, chính sách thuế của Thụy Điển phải được xem xét lại một cách nghiêm túc. Mức lợi nhuận sau thuế hiện tại không đủ để khuyến khích các doanh nghiệp mạo hiểm thành lập các công ty mới, đặc biệt trong bối cảnh xã hội nhìn chung đã không coi trọng việc này. Các qui định thuế làm cho các doanh nhân khó tạo dựng sự giàu có cá nhân bằng cách lập ra một doanh nghiệp và kích thích các công ty mới nổi của Thụy Điển bán mình quá sớm cho các doanh nghiệp lớn hơn.

Chính sách chính phủ phải tập trung vào nhu cầu của các doanh nghiệp nhỏ chứ không chỉ nhu cầu của các doanh nghiệp lớn. Chẳng hạn, cần có các khuyến khích để hình thành các thị trường vốn mạo hiểm tư nhân (venture capital) thực sự. Hệ thống vốn mạo hiểm hiện tại chủ yếu do các cơ quan nhà nước quản lý thường rất quan liêu và kém hiệu quả. Một chiến dịch do các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và chính phủ tiến hành để giáo dục công chúng về vai trò sống còn của các ngành công nghiệp mới sẽ giúp chuyển dịch nhận thức về uy tín xã hội ở trong nước và khuyến khích kinh doanh nhiều hơn. Có một số

dấu hiệu cho thấy gần đây các sinh viên tốt nghiệp đại học ngày nay có hứng thú hơn với việc kinh doanh. Sự phát triển hứa hẹn này phải được củng cố sao cho các sức ép xã hội không cản trở nó và xây dựng thế hệ các nhà kinh doanh không tìm kiếm cơ hội phát triển ở bên ngoài đất nước.

Chiến lược công ty. Các doanh nghiệp Thụy Điển có tính quốc tế khá cao và điều này giúp họ duy trì lợi thế cạnh tranh trên các thị trường quốc tế. Tuy nhiên, có một nguy cơ ngày càng tăng: với sự nhiệt thành lớn với toàn cầu hóa, họ sẽ xao nhãng nền tảng ở quê nhà. Các chiến lược toàn cầu bổ sung và mở rộng lợi thế cạnh tranh nhưng hiếm khi tạo ra chúng. Đổi mới phụ thuộc vào một môi trường lành mạnh ở quê nhà.

Một phần do thiếu nguồn nhân lực có kĩ năng ở quê nhà (đã trình bày ở phần trước), các doanh nghiệp đang cho thấy dấu hiệu di chuyển ra nước ngoài và không đầu tư vào nâng cấp trong nước. Kết quả là khả năng đổi mới và sáng tạo suy giảm và thêm nhiều khó khăn với hoạt động tạo lập doanh nghiệp mới. Một doanh nghiệp cần có quê nhà vững chắc để có thể giữ được động lực phát triển. Điều quan trọng với Thụy Điển là các công ty hàng đầu của nó phải tiếp tục giữ vững nền tảng ở quê nhà mặc dù hoạt động quốc tế.

Sự lựa chọn các giá trị. Tôi nhận thấy rằng những thay đổi như thế này có thể đi ngược lại với một số giá trị quốc gia đã bám rễ rất sâu ở Thụy Điển như tái phân phối thu nhập, chủ nghĩa bình quân, sự quan tâm sâu sắc tới phúc lợi xã hội, hợp tác thay vì cạnh tranh và vai trò lớn của nhà nước. Những giá trị này cho tới nay vẫn phù hợp với sự thịnh vượng tăng lên ở Thụy Điển. Tuy nhiên, những phát triển trong nền kinh tế quốc tế có thể ngày càng buộc người dân Thụy Điển phải lựa chọn giữa việc gìn giữ các giá trị này và duy trì mức sống của Thụy Điển.

Các giá trị của Thụy Điển tối thiểu hóa nguy cơ nền kinh tế sẽ bị trượt vào giai đoạn cạnh tranh dựa trên của cải, một lo ngại nghiêm trọng ở các quốc gia như Mỹ, Đức và Thụy Sĩ. Tuy nhiên, chúng cũng bào mòn động lực cần thiết để duy trì vị trí tương đối là một nền kinh tế dựa vào đổi mới. Một số giá trị quốc gia, như sự quan tâm đến an toàn và môi trường, sẽ vẫn giữ sức mạnh trong cạnh tranh quốc tế. Những giá trị khác, như tái phân phối thu nhập, chủ nghĩa bình quân và sự tiếp tục vai trò lớn của nhà nước trong các ngành dịch vụ, có thể hạn chế sự phát triển tiếp theo. Thụy Điển đang cho thấy một số dấu

hiệu thay đổi và viễn cảnh về một giai đoạn phát triển mới cho ngành công nghiệp Thụy Điển rất tươi sáng.

NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT CHO NHẬT BẢN

Nhật Bản đã thực hiện bước quá độ ngoạn mục từ giai đoạn dựa vào các yếu tố sản xuất sang giai đoạn dựa vào đổi mới trong thời kì sau chiến tranh thế giới thứ hai. Nhật thể hiện một quá trình nâng cấp ngành công nghiệp mà không một quốc gia nào khác thực hiện được. Hệ thống các nhân tố quyết định của Nhật Bản đã tạo ra động lực và sự đổi mới khác thường trong nhiều ngành công nghiệp. Nhật đang tận hưởng những hiệu ứng củng cố tích cực của "hình thoi", khi một ngành công nghiệp thành công làm nảy sinh một ngành công nghiệp thành công khác và nâng cấp các điều kiện cầu. Động lượng này đang mở rộng nền tảng các ngành công nghiệp thành công ở Nhật.

Sự lên giá của đồng yên đã kích thích mạnh mẽ hơn quá trình nâng cấp các nguồn lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp Nhật Bản. Ngày càng nhiều công ty cạnh tranh dựa trên khác biệt hóa, công nghệ sản phẩm tiên tiến và cải thiện năng suất. Có lẽ quan trọng hơn là cú sốc đồng yên cuối cùng đã giúp các công ty Nhật Bản gia tăng tốc độ áp dụng các chiến lược toàn cầu thực sự, điều mà nhiều công ty đã tiến hành quá chậm chạp. Đầu tư nước ngoài đang tăng nhanh trong nhiều ngành công nghiệp thành công quốc tế của Nhật và sẽ nâng cao năng suất bằng cách chuyển những hoạt động đơn giản hơn ra các nước khác. Điều này không chỉ giúp các công ty Nhật đối phó với chủ nghĩa bảo hộ mà còn khiến nền kinh tế Nhật khó tổn thương hơn trước chi phí yếu tố sản xuất trong nước. Nó cũng sẽ cho phép các doanh nghiệp Nhật cạnh tranh tốt hơn trong nhiều ngành công nghiệp mà sự gần gũi địa lý với khách hàng là rất quan trọng.

Thu nhập cá nhân ở Nhật đang tăng lên. Nhu cầu nội địa với nhiều hàng hóa cũng bị hạn chế do điều kiện nhà ở và có ít thời gian giải trí. Số giờ làm đã giảm đi trong nhiều công ty lớn với sự khuyến khích của chính phủ và thay đổi này sẽ kích thích sự tăng trưởng mạnh trong các ngành liên quan đến giải trí [5].

5. Làm việc vào ngày thứ 7, từng phổ biến trong các công ty Nhật, đang được cắt giảm trong các công ty lớn với sự khuyến khích của chính phủ.

Tăng trưởng về số lượng người sở hữu nhiều hơn một căn nhà cùng với sự bùng nổ về tân trang nhà ở và căn hộ cũ sẽ tạo ra nhu cầu mới về đồ nội thất và đồ dùng gia đình. Sẽ có nhiều cơ hội để tạo ra đủ việc làm dôi ra do đầu tư nước ngoài, do nhập khẩu nhiều hơn và do tăng trưởng năng suất trong nước. Mức độ can thiệp trực tiếp của chính phủ vào nền kinh tế đã giảm mạnh, như nó phải thế.

Trên một nền tảng tích cực như thế, việc nền kinh tế Nhật tiếp tục "khỏe mạnh" trong trung hạn chẳng có gì phải nghi ngờ. Thách thức trước mắt lớn nhất cho Nhật Bản là giải quyết một bộ phận lớn trong nền kinh tế kém hiệu quả và đã nằm ngoài điều thần kì Nhật Bản, kéo lùi năng suất quốc gia. Trong dài hạn, thách thức cho một quốc gia như Nhật mang tính cơ bản hơn, đó là làm thế nào để duy trì động lực và tránh trượt dốc thành một nền kinh tế dựa vào của cải. Khi lợi nhuận được tích lũy, các khoản nợ được trả và của cải tăng lên, các động lượng sẽ vận động tạo ra hệ quả mà chúng ta đã được thấy trong lịch sử kinh tế của các quốc gia như Đức, Mỹ và Anh. Tốc độ tăng trưởng năng suất tổng thể và trong ngành chế tạo đã chậm lại đáng kể trong nền kinh tế Nhật.

Nhật minh họa cho những việc cần thiết phải làm mà một quốc gia đặc biệt thành công phải đối mặt nếu muốn duy trì những nền tảng của thành công và tiếp tục quá trình nâng cấp. Một số thách thức mà Nhật Bản phải đối mặt là:

Giáo dục. Nâng cấp một nền kinh tế đòi hỏi nguồn nhân lực cũng phải nâng cấp. Hệ thống giáo dục phổ thông và đặc biệt là hệ thống giáo dục dạy nghề và giáo dục đại học phải được cải thiện. Trong khi hệ thống giáo dục cho đến nay đã phục vụ tốt cho ngành công nghiệp Nhật Bản, trong tương lai Nhật Bản cần thêm ngày càng nhiều công nhân có kĩ năng, đòi hỏi nhiều loại kĩ năng mới để cạnh tranh trong những ngành công nghiệp mới và ngày càng toàn cầu hóa. Lao động và các nhà quản lý Nhật phải phát triển kĩ năng tốt hơn về phần mềm, máy tính, kinh doanh quốc tế, ngoại ngữ, marketing và những nền tảng khác của ngành công nghiệp trong tương lai. Chẳng hạn trong lĩnh vực máy tính, chỉ có 14% trường tiểu học và 36% trường trung học có hơn một máy tính vào năm 1987, so với 85% và 92% ở Mỹ, 99% và 100% ở Anh vào năm 1984 [6]. Đào tạo trong công

6. Japan Information Processing Development Center (1988).

ty, trong khi rất quan trọng, chỉ bao hàm một bộ phận trong lực lượng lao động được các tập đoàn lớn tuyển dụng. Nó không thể thay thế cho các trường đại học hàng đầu hoặc đào tạo dạy nghề sau phổ thông để lấp đầy khoảng trống trong đào tạo các ngành chuyên môn nhằm đáp ứng nhu cầu của ngành công nghiệp.

Việc quản lý cứng nhắc từ trung ương và sự tiêu chuẩn hóa ở mọi cấp trong hệ thống giáo dục cho đến nay đã đóng góp nhiều cho kinh tế đất nước. Tuy nhiên, nó sẽ ngày càng cản trở sự phát triển kinh tế tiếp theo. Giáo trình phải linh hoạt hơn và điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của sinh viên và của ngành công nghiệp địa phương. Nhật có một nền tảng tốt về các trường đại học nhưng các tiêu chuẩn thành tích của các trường phải được nâng lên, chất lượng giáo viên phải cải thiện và các môn học phải được mở rộng và nâng cấp, đặc biệt trong các lĩnh vực phi kĩ thuật. Cần đặc biệt cải tiến chương trình học tập trong lĩnh vực máy tính. Các trường dạy nghề ở Nhật cũng vẫn còn đang ở trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển và số học sinh đang tăng nhanh chóng. Chúng có vai trò quan trọng trong việc cung cấp những kĩ năng chuyên môn cho các ngành công nghiệp cụ thể và có thể đáp ứng nhu cầu thị trường tốt hơn so với giáo dục công. Những nỗ lực phát triển và nâng cấp mạnh mẽ chất lượng giáo dục dạy nghề nên nhận được sự ưu tiên cao.

Nghiên cứu trong trường đại học. Sức mạnh trong nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu trong những lĩnh vực mới nổi ngày càng cần thiết cho sự phát triển kinh tế khi một nền kinh tế trở nên tiên tiến hơn. Hệ thống nghiên cứu và phát triển của Nhật phải mở rộng mạnh mẽ để tránh phụ thuộc vào các tập đoàn lớn. Cái còn thiếu chính là các chương trình nghiên cứu ở trường đại học. Số lượng nghiên cứu cơ bản ngày càng cần thiết để cho phép các nghiên cứu trong doanh nghiệp tiếp tục tiến bộ và để cho những sáng tạo cơ bản ngày càng phát triển. Nghiên cứu trong trường đại học cũng có thể là môi trường ấp ủ những doanh nghiệp mới và là nơi những nhà nghiên cứu hàng đầu cho ngành công nghiệp được đào tạo.

Các công ty Nhật cần phải cam kết mạnh mẽ hơn đối với việc xây dựng những mối quan hệ với các trường đại học. Những hợp tác nghiên cứu với các trường đại học còn rất hiếm. Sự đóng góp của các công ty về tiền bạc và nhân lực cũng là bổ sung cần thiết cho tài trợ của chính phủ. Các mối liên kết nghiên cứu mới chỉ đang bắt đầu (như dự án máy tính TRON cho đến nay vẫn

chưa thành công) và các trường đại học như đại học Tokyo đang thiết lập những khóa học do các công ty tài trợ. Những nỗ lực như thế cần phải có nhiều hơn nữa.

Một phần của quá trình nâng cấp cả các chương trình giáo dục đại học và các hoạt động nghiên cứu là việc nới lỏng những hạn chế chặt chẽ, qui định những hoạt động mà các trường đại học công được làm. Bộ giáo dục, cũng giống như MITI, phải học cách đóng vai trò linh hoạt hơn và ít can thiệp hơn. Cùng lúc đó, sự phát triển của các trường đại học tư nhân với quyền tự do thí nghiệm và đổi mới phải được khuyến khích và hỗ trợ.

Các điều kiện cầu. Các điều kiện cầu kéo theo sự phát triển của các nền kinh tế tiên tiến. Sự sung túc ngày càng tăng của Nhật Bản tự nó sẽ thúc đẩy sự phát triển bằng các tạo ra và mở rộng nhu cầu với các hàng hóa và dịch vụ cao cấp. Chính phủ đóng một vai trò trong việc dỡ bỏ các hàng rào ngăn cản quá trình này. Tăng thời gian nghỉ ngơi cũng kích thích sự phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới. Cả các doanh nghiệp và chính phủ nên tận dụng những phát triển tích cực này. Những tiến bộ trong việc cải thiện nhà ở đặc biệt quan trọng bởi chúng sẽ giải phóng nhu cầu cho nhiều ngành công nghiệp mới, có thể sẽ phát triển trở thành những câu chuyện thành công quốc tế trong tương lai (chẳng hạn thiết bị điều khiển điện tử gia đình và phóng tắm tiết kiệm không gian). Việc sử dụng nguồn lực theo hướng cải thiện chất lượng cuộc sống mang lại lợi ích kép. Các khoản đầu tư vốn vào những lĩnh vực như vận tải, viễn thông, y tế, tổ chức văn hóa và các lĩnh vực khác không chỉ cải thiện cuộc sống con người mà còn kích thích đổi mới trong những ngành công nghiệp cung cấp các sản phẩm này.

Những hạn chế khác đối với các điều kiện cầu của Nhật là:

Hệ thống phân phối. Hệ thống phân phối bán buôn và bán lẻ lỗi thời của Nhật sẽ ngày càng trở thành một cản trở đối với thành công quốc tế trong những ngành công nghiệp bị ảnh hưởng của nó. Các công ty Nhật trong những ngành công nghiệp như hàng tiêu dùng đóng gói phải có khả năng học các kĩ thuật marketing trình độ thế giới tại quê nhà. Nhật Bản sẽ gặp khó khăn về đổi mới trong các ngành công nghiệp phụ thuộc nhiều vào các kênh phân phối không ở tầm thế giới. Những rào cản đối với việc hiện đại hóa hệ thống phân phối bán buôn và bán lẻ phải được dỡ bỏ. Điều đó sẽ trực tiếp cải thiện năng

suất quốc gia và cũng khuyến khích nhập khẩu, điều cũng có tác dụng tương tự.

Y tế. Hệ thống y tế của Nhật được cấu trúc theo cách làm suy giảm tốc độ đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Khu vực rộng lớn này rất quan trọng trong phúc lợi xã hội, năng suất quốc gia; và sẽ ngày càng có vai trò lớn bởi vì Nhật phải đối mặt với một trong những vấn đề già hóa dân số nghiêm trọng nhất. Nhật Bản sẽ cạnh tranh với những bất lợi trong khu vực này cho đến khi những thông lệ mua hàng và cung cấp dịch vụ trở nên hiệu quả hơn, linh hoạt hơn và đa dạng hóa hơn. Sự kiểm soát từ trung ương phải bị xóa bỏ. Chỉ khi đó, các nhà cung cấp mới hiểu được những nhu cầu hàng đầu, thứ nuôi dưỡng lợi thế cạnh tranh quốc tế.

Các dịch vụ. Một phần của quá trình tiếp tục phát triển ở các quốc gia tiên tiến là vai trò quốc tế ngày càng tăng trong các ngành dịch vụ. Nhiều ngành dịch vụ ở Nhật khá phát triển trong nước nhưng hầu hết không có vị trí đáng kể trên các thị trường quốc tế. Điều này sẽ hạn chế sự phát triển chiều sâu của các tổ hợp công nghiệp và giới hạn tiềm năng nâng cấp nền kinh tế. Các doanh nghiệp dịch vụ của Nhật ngày càng có lợi thế tiềm năng do sự hiện diện của nhiều công dân và tập đoàn đa quốc gia của Nhật ở nước ngoài. Những ngành dịch vụ đã khai thác điều này, như ngân hàng và thương mại, đã không tích cực phát triển các khách hàng ngoài khách hàng Nhật Bản.

Thành công quốc tế trong các dịch vụ không chỉ đòi hỏi nỗ lực phục vụ những khách hàng nước ngoài mà còn đòi hỏi kĩ năng ngôn ngữ tốt hơn, hệ thống hóa các chức năng dịch vụ hơn và sử dụng công nghệ thông tin tinh vi hơn (đây là điểm Nhật Bản tụt hậu) và đầu tư mạnh mẽ hơn vào các cơ sở ở nước ngoài và tuyển dụng/đào tạo đội ngũ nhân viên có chất lượng.

Thêm vào đó, những hạn chế của chính phủ và các hạn chế khác cản trở cạnh tranh và động lực trong các ngành phân phối, xây dựng, dịch vụ tài chính và các ngành dịch vụ trong nước khác phải được nới lỏng nếu không chúng sẽ cản trở thành công quốc tế. Nguyên tắc này cũng áp dụng vào dịch vụ giống như vào ngành chế tạo. Nếu không có cạnh tranh nội địa tích cực và quyền tự do sáng tạo ở quê nhà, các doanh nghiệp dịch vụ Nhật sẽ có rất ít cơ hội thành công ở nước ngoài.

Những khu vực kém năng suất. Theo nhiều tiêu chí, Nhật có vẻ như là có hai nền kinh tế, điều tôi đã trình bày trước đây.

Trong khi nước này có một số ngành công nghiệp năng suất cao nhất thế giới với khả năng nâng cấp nhanh chóng, nó cũng có những khu vực lớn với năng suất thấp. Phân phối và bán lẻ là hai lĩnh vực đã được nói đến. Nhiều dịch vụ khác cũng có năng suất tụt hậu, trong số đó là lĩnh vực xây dựng. Trong ngành xây dựng cũng như nhiều ngành dịch vụ khác, các cartel và những rào cản cạnh tranh khác rất phổ biến ở Nhật [7].

Nhưng vấn đề không chỉ giới hạn trong các ngành dịch vụ. Trong nhiều ngành nông nghiệp và công nghiệp, Nhật cũng tụt hậu so với những đối thủ hàng đầu thế giới về năng suất và/hoặc về chất lượng. Nhiều ngành trong số này được cách ly khỏi cạnh tranh nội địa và quốc tế trong một cách nào đó. Các ví dụ là các ngành dầu mỏ và sản phẩm liên quan, luyện nhôm, thuốc lá, thực phẩm, sản phẩm giấy, sợi và hóa chất. Trong nhiều ngành trong số này, các cartel "suy thoái" và "hợp lý hóa" được MITI chuẩn y đã cho phép các đối thủ cạnh tranh kém hiệu quả sống sót và ngăn cản nhập khẩu. Chỉ rất ít trong số nhiều ngành công nghiệp trong đó cartel được phép tồn tại sau đó đạt được vị trí quốc tế đáng kể.

Những lĩnh vực rộng lớn có năng suất thấp này kéo lùi năng suất tổng thể của nền kinh tế Nhật. Tính toàn bộ nền kinh tế, năng suất trung bình của Nhật kém xa Mỹ và Đức. Trong lĩnh vực chế tạo, một nghiên cứu đã ước lượng rằng năng suất trung bình trên một giờ lao động của Nhật thấp hơn 32% so với Mỹ vào năm 1985 [8]. Sự trì trệ của các lĩnh vực có năng suất thấp ngày càng trở thành một cản trở đến mức quá trình nâng cấp nhanh chóng những lĩnh vực có sức cạnh tranh quốc tế không thể vượt qua. Như Bảng 7-1 minh họa, tốc độ tăng năng suất tổng thể của Nhật đã chậm lại. Mức sống của Nhật cuối cùng sẽ bị ảnh hưởng.

Mở cửa các lĩnh vực kém năng suất cho cạnh tranh (xem dưới đây) là một phương thuốc cấp thiết. Phương thuốc khác là thương mại. Nhật phải nhập khẩu nhiều hơn nếu muốn tiếp tục có tăng trưởng năng suất ngoạn mục. Như tôi đã trình bày ở Chương 1, nhập khẩu vừa kích thích cải thiện năng suất trong các ngành công nghiệp nội địa vừa giải phóng các nguồn lực (lao

7. Năng suất bình quân của nền kinh tế Mỹ, ngược lại, có lợi nhờ hiệu quả hơn trong hầu hết các ngành dịch vụ chiếm một bộ phận lớn trong GNP ở các nền kinh tế tiên tiến.

8. Japan Productivity Center (1988).

động và vốn) cho phép mở rộng những lĩnh vực có năng suất cao hơn. Nhập khẩu tính theo GDP của Nhật chỉ là 6,9% vào năm 1987, mức thấp nhất trong số những nước mà chúng tôi nghiên cứu, kể cả Mỹ (9,5%). Sự thâm nhập của hàng nhập khẩu vào Nhật vẫn chẳng thay đổi gì sau hàng thập kỉ mặc dù nhập khẩu đã tăng đáng kể ở các quốc gia khác. Tỷ lệ nhập khẩu cao hơn sẽ là cần thiết không chỉ để giải quyết các vấn đề thương mại, như tôi sẽ trình bày sau, mà còn để đảm bảo cải thiện liên tục sự thịnh vượng kinh tế của Nhật. Trong khi nhập khẩu bắt đầu tăng lên vào cuối những năm 1980, ở Nhật vẫn tồn tại những quan điểm và niềm tin thâm căn cố đế rằng nhập khẩu là không tốt. Vượt qua những trở ngại này là một trong những điều kiện tiên quyết để tiếp tục nâng cấp nền kinh tế Nhật.

Các mục tiêu. Có một xu hướng dường như không tránh khỏi ở các quốc gia thành công là sự thay đổi mục tiêu của các cá nhân, nhà đầu tư và các công ty, đe dọa làm mất đi động lực trong ngành công nghiệp. Nguy cơ xảy ra một thay đổi như vậy, gây ra phần lớn bởi chính sự thành công, ngày càng trở thành một vấn đề cho Nhật Bản.

Thu nhập tăng lên và quá trình tích lũy của cải nhanh chóng ở Nhật đe dọa làm thay đổi động cơ của các cá nhân. Nhiều người Nhật nhận ra sự suy giảm động lực làm việc trong nhà máy của thanh niên hay cam kết làm việc cho công ty của họ. Chuyển việc giữa chừng ngày càng tăng. Một khảo sát gần đây về các sinh viên tốt nghiệp đại học trong ngành khoa học và kĩ thuật cho thấy tỷ lệ sinh viên muốn làm việc trong ngành chế tạo giảm còn tỷ lệ sinh viên muốn vào làm trong ngành tài chính, bảo hiểm và bất động sản đã tăng gấp đôi kể từ năm 1986 [9]. Các cá nhân cũng có thể trở nên ám ảnh với việc tối đa hóa của cải sẵn có thay vì tạo ra nguồn của cải mới và một sự tự do hóa lựa chọn đầu tư cho mỗi cá nhân chỉ thêm khuyến khích sự thay đổi này. Vì tất cả những lý do đó, động lực làm việc có thể bắt đầu mất đi.

Một thế hệ lãnh đạo mới đang chèo lái ngành công nghiệp Nhật Bản. Trong nhiều trường hợp, họ thay thế cho những người sáng lập công ty và nhà doanh nghiệp đã xây dựng nên công ty

9. Industrial Structure Council Machinery Industry Committee (1989). Giữa năm 1986 và 1988, tỷ lệ sinh viên tìm kiếm việc làm trong ngành chế tạo giảm từ 45% xuống 32%, trong khi những sinh viên thích làm trong tài chính, bảo hiểm và nhà đất tăng từ 6,3% lên 12,2%.

sau chiến tranh. Nguy cơ ở đây là tầm nhìn và ước muốn xây dựng công ty bị thay thế bởi sự bảo thủ và thiếu tham vọng.

Các công ty cũng có thể thấy dễ kiếm tiền hơn trên thị trường chứng khoán, đầu cơ bất động sản và mua công ty khác thay vì tạo ra sản phẩm và qui trình sản xuất mới. Thực tế, một khảo sát gần đây cho thấy rằng 55% trong số 1.010 doanh nghiệp được niêm yết tại khu vực 1 Sở giao dịch chứng khoán Tokyo báo cáo những khoản lợi nhuận thu được qua cái mà người Nhật gọi là "trò chơi tiền bạc" (money games) ở mức cao kỉ lục [10]. Sự thay đổi như vậy sẽ làm suy giảm đầu tư và đổi mới. Lượng của cải lớn thường làm tăng tính e ngại rủi ro trong nền kinh tế. Nhưng của cải phải được sử dụng một cách hiệu quả nếu nền kinh tế muốn tiếp tục phát triển.

Sự vận động của thị trường vốn ở Nhật, một phần bị tác động bởi những thay đổi trong thị trường tài chính thế giới, có thể có những tác động sâu sắc đến mục tiêu của các nhà đầu tư và của các công ty Nhật. Các nhà đầu tư tổ chức không có tiếng nói trong ban lãnh đạo đang giành được ảnh hưởng ngày càng lớn trên thị trường cổ phiếu Nhật. Sau hàng thập kỉ thụ động, họ ngày càng chịu sức ép phải kiếm được lợi nhuận đầu tư cao hơn. Bốn công ty chứng khoán hàng đầu của Nhật (Nomura, Daiwa, Nikko, Yamaichi) chiếm tới 80% doanh số giao dịch trên thị trường chứng khoán Tokyo. Lợi ích của họ tập trung nhiều hơn vào giao dịch (để ăn hoa hồng) so với các ngân hàng và công ty bảo hiểm. Việc mua bán cổ phiếu của các nhà đầu tư tổ chức đang có dấu hiệu gia tăng.

Cho đến hiện nay, thị trường chứng khoán đang lên của Nhật đã đem lại lợi nhuận hấp dẫn. Tuy nhiên, sự vận động của thị trường vốn ở Nhật, kết hợp với việc ngày càng nhiều người nước ngoài nắm giữ cổ phiếu công ty Nhật có thể kéo theo sự suy giảm cam kết đầu tư lâu dài trong các công ty Nhật.

Các qui định thị trường vốn phải tránh tạo ra sự thiên vị đối với sự tăng giá ngắn hạn và sáp nhập vì mục tiêu tài chính vốn phổ biến tại các thị trường ở Mỹ. Chính sách thuế phải đảm bảo rằng các nhà đầu tư có được sự khuyến khích hợp lý. Việc chuyển sang đánh thuế từ đầu tư dài hạn ở Nhật có thể phản tác dụng.

Chiến lược công ty. Các công ty Nhật đã bắt đầu chuyển

10. Asahi Shinbun, ngày 10 tháng 6, 1989.

từ các chiến lược chi phí sang các chiến lược khác biệt hóa và sang trình độ sáng tạo công nghệ cao hơn. Giai đoạn đầu là xuất khẩu từ các cơ sở sản xuất trong nước. Giai đoạn tiếp theo là phân tán hoạt động sản xuất, bao gồm các hoạt động sản xuất kém tinh xảo, ra nước ngoài. Được xúc tác bởi sự lên giá đồng yên, các công ty Nhật bắt đầu quá trình này rất nhiệt tình. Rủi ro ở đây là một khi các công ty con ở nước ngoài được thành lập, chúng sẽ phát triển thành các đơn vị có tính độc lập cao. Đây là điều đã xảy ra với nhiều tập đoàn đa quốc gia của Mỹ và châu Âu. Thay vào đó là thách thức điều phối và tích hợp hoạt động của các công ty con này.

Một lĩnh vực quan trọng khác trong chiến lược là những bước đi đa dạng hóa trong tương lai. Ngành công nghiệp Nhật Bản có khả năng phát triển đặc biệt thông qua đa dạng hóa nội bộ sang các ngành công nghiệp liên quan có triển vọng tạo ra lợi thế cạnh tranh tốt nhất. Tuy nhiên, có những dấu hiệu cho thấy sự kết hợp của nhiều yếu tố đang làm thay đổi hình mẫu này.

Các doanh nghiệp Nhật đang tích lũy số lượng tiền mặt lớn vượt quá khả năng tạo ra doanh nghiệp mới từ nội bộ. Chi trả cổ tức trong các công ty Nhật rất thấp vì tái đầu tư lợi nhuận là cần thiết để tài trợ cho tăng trưởng. Nếu chi trả cổ tức không tăng (hiện tại rõ ràng có rất ít áp lực tăng cổ tức vì lợi nhuận thu được từ tăng giá cổ phiếu rất hấp dẫn), nhu cầu sử dụng vốn chắc chắn sẽ kéo theo sự xuất hiện của các hình thức đa dạng hóa sang các ngành không liên quan. Điều này đã xảy ra trong những công ty lớn của Nhật. Chẳng hạn, Sony nhảy vào bảo hiểm nhân thọ trong khi công ty thép New Nippon lại đi bán catalog. Cùng lúc đó, sáp nhập và mua lại ngày càng trở nên phổ biến. Sáp nhập giữa các công ty Nhật đã tăng từ 140 vụ trong năm 1984 lên 223 vụ năm 1988 trong khi số công ty Nhật mua các doanh nghiệp nước ngoài tăng từ 44 lên 315 cũng trong giai đoạn này [11].

Nếu điều này trở nên phổ biến như đã xảy ra ở Mỹ kể từ những năm 1970, kinh nghiệm cho thấy rằng nó sẽ làm giảm tốc độ đổi mới trong nền kinh tế Nhật. Sự chú ý sẽ chuyển sang mua và bán tài sản thay vì đầu tư để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy phần lớn đa dạng hóa sang ngành không liên quan, ở bất kì nước nào, đều thất bại.

11. OS Publications (1989).

Cả hai ví dụ của Nhật mà tôi đã kể ở trên cũng thất bại và đều có thể đoán trước.

Cạnh tranh. Sự cạnh tranh gay gắt là đặc trưng của các lĩnh vực đạt được thành công quốc tế trong nền kinh tế Nhật Bản mong manh hơn ta vẫn tưởng. Cùng lúc đó, các công ty đã quen với thành công quốc tế và tích lũy được nguồn lực và sức mạnh đáng kể có thể bắt đầu đánh mất cảm giác cạnh tranh. Các công ty gặp tình trạng bão hòa thị trường có thể gây áp lực lên chính phủ để giải tỏa khó khăn. Khi sáp nhập trở nên phổ biến hơn và áp lực thị trường chứng khoán tăng lên, các ngành công nghiệp có thể sẽ bắt đầu hợp nhất. Sự sáp nhập giữa ngân hàng Mitsui và ngân hàng Taiyo Kobe tạo ra ngân hàng lớn thứ 2 Nhật Bản vào năm 1989 có thể báo trước những phát triển trong tương lai. Cùng lúc đó, nhiều bộ phận khác trong nền kinh tế, như tôi đã trình bày, đã quen với sự bảo hộ khỏi cạnh tranh và sẽ chống lại sự thay đổi.

Cạnh tranh gay gắt phổ biến trong nhiều ngành công nghiệp của Nhật khiến cho việc thực thi luật chống độc quyền dường như không quan trọng lắm. Không nên giả thiết rằng điều này luôn xảy ra. Không lâu trước đây, nền kinh tế Nhật thực tế đã bị cartel hóa bởi các nhóm công nghiệp lớn. Gần đây hơn, chính phủ Nhật đã cố gắng giới hạn sự thâm nhập hoặc kích thích hợp nhất trong những ngành công nghiệp quan trọng. MITI vẫn có xu hướng kiểm soát sự gia nhập ngành và chuẩn y các cartel "suy thoái" để bảo vệ các đối thủ cạnh tranh kém hiệu quả. Rõ ràng là những chính sách như vậy có rất ít cơ hội đem lại những ngành công nghiệp có năng suất cao, chưa nói tới khả năng thành công quốc tế.

Các luật chống độc quyền, ra đời ở Nhật Bản từ sau chiến tranh thế giới thứ 2, đặc biệt là các luật về sáp nhập, là những luật lệ quan trọng. Những hạn chế với cạnh tranh trong lĩnh vực chế tạo và dịch vụ cần phải được bãi bỏ. Sự tháo dỡ những rào cản của chính phủ và các rào cản khác đối với hàng nhập khẩu cũng rất quan trọng đối với việc duy trì sức sống công nghiệp. Duy trì và mở rộng cạnh tranh bất chấp thành công trong quá khứ có lẽ là thách thức lớn nhất đối với Nhật Bản.

Thương mại. Thành công trong xuất khẩu của Nhật Bản kéo theo những xung đột thương mại trong nhiều ngành công nghiệp. Giải pháp phổ biến cho những vấn đề này cho tới nay là đàm phán các "thỏa thuận tự hạn chế xuất khẩu" hoặc những

hạn chế khác đối với xuất khẩu với từng quốc gia. Thường thường, quota đối với xuất khẩu của Nhật ra nước ngoài được xác định dựa vào thị phần trong quá khứ.

Cách giải quyết xung đột thương mại này rất sai lầm. Nó duy trì thực trạng hiện tại và thường làm suy yếu cạnh tranh trong các ngành công nghiệp Nhật. Khi những thỏa thuận như vậy nở rộ, sự sống còn của cạnh tranh ở Nhật bị đe dọa. Trong khi đó, thị trường tương đối còn đóng cửa của Nhật làm cho Nhật dễ tổn thương trước một châu Âu thống nhất hơn và một nước Mỹ năng nổ hơn.

Cách tiếp cận tốt nhất để giảm xung đột thương mại cho Nhật Bản là nhập khẩu. Nó không chỉ giúp giảm bớt những áp lực bảo hộ mà còn thiết yếu đối với quá trình nâng cao năng suất của nền kinh tế Nhật, như tôi đã thảo luận. Trong khi những rào cản đối với xuất khẩu rất phức tạp, điều không may nhất là quan niệm ở Nhật rằng nhập khẩu chỉ nhằm nhân nhượng nước ngoài. Ở giai đoạn phát triển này của Nhật Bản, vai trò của nó lớn hơn nhiều. Nhật Bản đã ban hành luật vào cuối những năm 1980, hoặc đang xem xét, những bước đi chưa từng có để kích thích nhập khẩu, chẳng hạn như Ngân hàng xuất nhập khẩu tài trợ cho nhập khẩu và ưu đãi thuế cho nhập khẩu hàng hóa. Những biện pháp này rất được ưu tiên.

* * *

Môi trường của Nhật Bản cho đến nay khiến cho nhiều sáng kiến trong những lĩnh vực nói trên trở nên không cần thiết. Cạnh tranh đã phát triển trong những lĩnh vực quan trọng của nền kinh tế. Các nhà đầu tư đã trở thành những cổ đông dài hạn. Các nhà quản lý đã lờ đi sự vận động của giá cổ phiếu ngắn hạn và tập trung vào đầu tư dài hạn để xây dựng công ty của họ. Tuy nhiên, không nên coi những may mắn và tốt đẹp đó tự nhiên sẽ tiếp tục còn mãi.

Người Nhật đã giả định quá nhiều về hệ thống cạnh tranh của họ. Người Mỹ cũng đã có những giả định tương tự và đã phản ứng rất chậm trước những thay đổi cả trong nước và trong môi trường cạnh tranh quốc tế. Chắc chắn rằng trạng thái của nền công nghiệp Nhật sẽ vận động và chiến lược công ty cũng như chính sách của chính phủ cũng phải vận động theo.

CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA DÀNH CHO THỤY SĨ

Thụy Sĩ đã tận hưởng sự thịnh vượng trong hàng thập kỉ với lịch sử lâu dài là một nền kinh tế dựa vào đổi mới và sáng tạo. Nước này có nhiều thế mạnh trong cạnh tranh quốc tế. Vị trí thị trường trải rộng của Thụy Sĩ đóng vai trò như một tác nhân ổn định hóa, (cũng giống như quá trình toàn cầu hóa) nhiều doanh nghiệp Thụy Sĩ cho phép chúng đối phó với chi phí yếu tố sản xuất và thay đổi tỉ giá.

Các doanh nghiệp Thụy Sĩ có được lợi thế về các điều kiện cầu, điều nhiều khả năng sẽ còn tiếp diễn. Thị trường trong nước vừa tinh vi lại vừa có tính dự báo những xu hướng ở các quốc gia tiên tiến khác. Khi nhu cầu của khách hàng toàn cầu trở nên ngày càng phân đoạn và khi yêu cầu về chất lượng, tính tùy biến và dịch vụ tăng, các doanh nghiệp Thụy Sĩ có được lợi thế. Điều tương tự xảy ra khi có sự quan tâm quốc tế ngày càng lớn tới môi trường và với phúc lợi người lao động. Những bất lợi về yếu tố sản xuất sẽ tiếp tục tạo ra áp lực thay đổi ở Thụy Sĩ trước khi xuất hiện ở các nước khác. Quan hệ người lao động – nhà quản lý vẫn còn rất tích cực và linh hoạt.

Tuy nhiên, có một số dấu hiệu không tốt cho thấy động lực của ngành công nghiệp Thụy Sĩ đang suy yếu. Quá nhiều công ty dường như mải mê bảo vệ những gì họ có hơn là tạo ra những lợi thế mới. Họ phản kháng và né tránh sự thay đổi thông qua sự thỏa hiệp. Sáp nhập đang diễn ra tập trung trong những ngành công nghiệp quan trọng. Động cơ suy giảm. Tính mạo hiểm và tinh thần kinh doanh dường như đang lụi tàn. Tăng trưởng thu nhập đầu người và năng suất chậm.

Thụy Sĩ đang có dấu hiệu trượt dốc sang giai đoạn dựa vào của cải, giai đoạn cuối cùng sẽ hạn chế sự thịnh vượng quốc gia. Khi triển vọng về tự do hóa châu Âu đến gần làm tăng tốc độ và cường độ cạnh tranh, đem lại lợi thế cho các quốc gia trong EC, nền công nghiệp Thụy Sĩ có thể sẽ tụt hậu và đánh mất các vị trí ở châu Âu vào tay các đối thủ Đức hoặc Ý.

Thụy Sĩ là một quốc gia minh họa nhiều nguy cơ sinh ra từ quá trình thịnh vượng lâu dài. Sau đây là một số vấn đề hạn chế sự phát triển cao hơn của Thụy Sĩ:

Nguồn nhân lực. Thành công của Thụy Sĩ dựa trên khả năng nâng cấp ngành công nghiệp và cạnh tranh trong những phân đoạn công nghiệp tinh vi và khác biệt hóa cao. Điều này

có được nhờ Thụy Sĩ có một trong những nguồn nhân lực có kĩ năng và chuyên môn hóa nhất thế giới, thậm chí hơn cả Thụy Điển do nước này không có nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Truyền thống đầu tư vào nâng cấp nguồn nhân lực đã hình thành vững chắc ở Thụy Sĩ. Điều ít rõ ràng hơn là hệ thống giáo dục của Thụy Sĩ, với sự cứng nhắc làm ảnh hưởng đến hầu hết các công chức nước này, liệu có điều chỉnh đủ nhanh trong những lĩnh vực mới như công nghệ thông tin, vật liệu mới, công nghệ chế tạo hiện đại và viễn thông hay không.

Cũng gây ra lo lắng là những hạn chế nghiêm khắc đối với việc nhập cư lao động có kĩ năng vào Thụy Sĩ trong khi nhập cư lao động "mùa vụ" không có kĩ năng lại quá nhiều. Điều này có tác động cản trở quá trình nâng cấp bởi nó làm giảm áp lực nâng cao năng suất do sử dụng được nguồn lao động kĩ năng thấp giá rẻ.

Cơ sở hạ tầng công nghệ. Chi tiêu của chính phủ Thụy Sĩ cho nghiên cứu và phát triển tính theo tỷ lệ phần trăm GDP là thấp nhất trong số các quốc gia tiên tiến mà chúng tôi đã nghiên cứu. Trong khi các công ty nên gánh phần lớn gánh nặng nghiên cứu và phát triển, cơ sở hạ tầng khoa học cơ bản ở Thụy Sĩ không theo kịp với các quốc gia tiên tiến khác. Điều này không chỉ làm chậm phát triển công nghệ trong những lĩnh vực mới; mà còn không tạo đủ số lượng nhà khoa học và kĩ sư tương lai cho ngành công nghiệp.

Cơ sở hạ tầng và dịch vụ công cộng. Thụy Sĩ phải đối mặt với gánh nặng ngày càng tăng từ khu vực công. Nó không chỉ hạ thấp năng suất quốc gia mà còn lấy mất nguồn nhân lực khan hiếm rất cần thiết trong ngành công nghiệp.

Một hậu quả khác của việc nhà nước đóng vai trò quá lớn là Thụy Sĩ phải chịu mức chi phí cao và chậm đổi mới trong ngành viễn thông, vận tải và các dịch vụ công cộng khác. Cần phải xem lại vai trò của nhà nước ở Thụy Sĩ. Cho phép khu vực tư nhân tham gia và tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước không chỉ cải thiện các dịch vụ mà còn nâng cao chất lượng cầu trong nước.

Qui định. Các qui định ở Thụy Sĩ ngày càng có xu hướng làm chậm quá trình đổi mới và nâng cấp, phản ánh một phần ý muốn ổn định và là di sản của sự thịnh vượng kéo dài. Những ví dụ đáng chú ý là các qui định chặt chẽ về lao động, giới hạn thời gian làm thêm giờ và làm ban đêm, đặt ra tuổi về hưu thấp, qui

định thuế giao dịch lên các dịch vụ tài chính đưa việc kinh doanh ra nước ngoài và các qui định kiểm soát giá cả. Sự trở lại với truyền thống không can thiệp của Thụy Sĩ là ưu tiên cấp thiết.

Cạnh tranh nội địa. Thụy Sĩ có truyền thống luật về cartel yếu, dễ dãi với độc quyền và có khuynh hướng lập ra những hình thức "hợp tác" trong ngành công nghiệp. Cũng gần với truyền thống này là tập quán dựng lên những hàng rào phi thuế quan để bảo vệ ngành công nghiệp nội địa trước cạnh tranh nước ngoài và bảo đảm thị trường mua hàng hóa công cho các doanh nghiệp trong nước. Gần đây, sáp nhập tạo ra những doanh nghiệp thống trị thị trường trong nước đã tăng lên, chẳng hạn như việc Sulzer mua lại Ruti và Saurer trong ngành máy dệt; sáp nhập giữa Wild và Kern trong ngành thiết bị đo đạc. Tất cả những điều này đe dọa cạnh tranh và đi ngược lại lợi ích dài hạn của quốc gia và các doanh nghiệp. Tốc độ đổi mới bị chậm lại và quá trình cải thiện năng suất bị cản trở.

Một quan điểm mới về chính sách cạnh tranh sẽ đem lại lợi ích lớn cho Thụy Sĩ. Ý tưởng cho rằng cartel và sáp nhập có lợi - ngay cả trong một nền kinh tế nhỏ - không được bằng chứng thực tế ủng hộ. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ phải học cách chào đón cạnh tranh lành mạnh như là điều cần thiết cho thành công quốc tế dài hạn của họ. Điều này ngày càng quan trọng khi cạnh tranh ở châu Âu ngày càng tăng.

Các mục tiêu. Các mục tiêu của các công ty Thụy Sĩ, trong thập kỷ vừa qua, dường như đã chuyển dịch từ xây dựng lợi thế sang bảo vệ những cái đã có. Các nhà đầu tư và lãnh đạo doanh nghiệp Thụy Sĩ vốn có tầm nhìn dài hạn và cam kết đầu tư lâu dài để xây dựng vị thế thị trường, một phần bởi vai trò của các ngân hàng và các nhà đầu tư tổ chức khác trong quản trị công ty. Tuy nhiên, do sự thịnh vượng quá lâu và cạnh tranh trong nước suy yếu, tầm nhìn dài hạn đã trở nên tê liệt. Những khoản dự trữ ngoại bảng cân đối kế toán (off-balance sheet reserves) khổng lồ và cổ phiếu hạn chế đã trở thành những điểm yếu khi cạnh tranh suy giảm. Chúng cho phép các nhà lãnh đạo công ty cảm giác yên ổn giả tạo và ngăn cản sự thay đổi thực sự.

Ưu tiên trước hết phải là làm sống lại cạnh tranh. Tuy nhiên, động lực của các doanh nghiệp Thụy Sĩ cũng sẽ được tăng cường từ việc giảm bảo hộ nhờ cổ phiếu hạn chế và từ việc yêu cầu các doanh nghiệp phải đưa các khoản dự trữ vào trong nguồn vốn khi báo cáo kết quả kinh doanh. Những loại cấu trúc thị trường vốn

như của Mỹ và Anh không phải là mục tiêu tiến tới. Tuy nhiên, việc tăng cường áp lực của nhà đầu tư lên ban lãnh đạo các doanh nghiệp sẽ có lợi cho nền công nghiệp Thụy Sĩ.

Động lực cá nhân cũng đang suy yếu khi thị trường lao động chật chội và thời gian nghỉ ngơi nhiều đã làm giảm sự cam kết lâu dài và mạo hiểm kinh doanh trong ngành công nghiệp. Giảm thuế thu nhập, gắn tiền lương với hiệu quả (các lãnh đạo công ty ở Thụy Sĩ nằm trong số có lương cứng cao nhất, có rất ít hoặc không có tiền thưởng) và cơ hội thăng tiến lớn hơn dựa vào khả năng sẽ làm tăng động lực trong ngành công nghiệp Thụy Sĩ.

Thành lập doanh nghiệp mới. Thụy Sĩ thiếu một môi trường cho việc thành lập doanh nghiệp mới so với các quốc gia quan trọng khác như Mỹ, Nhật, Ý, Anh và Hàn Quốc. Một vấn đề là thiếu nguồn vốn mạo hiểm. Các ngân hàng bảo thủ của Thụy Sĩ không phải là nguồn cung cấp vốn mạo hiểm và ngành công nghiệp vốn mạo hiểm độc lập phát triển rất chậm. Một vấn đề nghiêm trọng tiềm tàng khác là tính e ngại rủi ro, hệ quả phần nào của sự thịnh vượng của người Thụy Sĩ. Điều này ngăn cản người Thụy Sĩ nắm bắt những cơ hội mạo hiểm có thể dẫn đến thất bại.

Nếu không có thành tích về thành lập doanh nghiệp mới tốt hơn Thụy Sĩ sẽ không thể tiếp tục tạo ra nhiều việc làm, kích thích cạnh tranh nội địa và xây dựng nền tảng cho các ngành công nghiệp tương lai. Cả doanh nghiệp và chính phủ Thụy Sĩ cần phải tìm cách giải phóng tinh thần kinh doanh.

CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA CHO ĐỨC

Đức đã trở thành một cường quốc công nghiệp vào cuối thế kỉ 19 khi đạt được đẳng cấp thế giới về khoa học và công nghệ. Kể từ đó, Đức đã trở thành một nền kinh tế dựa vào đổi mới và sáng tạo. Dải rộng các ngành công nghiệp mà Đức có lợi thế cạnh tranh đã biến quốc gia này thành một đối thủ đáng gờm trong cạnh tranh quốc tế. Các công ty Đức thường cạnh tranh dựa vào khác biệt hóa hơn là dựa vào chi phí. Chúng được hưởng lợi thế của những người đi đầu nhờ nền tảng mạng lưới bán hàng và dịch vụ cả trong và ngoài nước và sự hiện diện quốc tế trong nhiều ngành công nghiệp. Sức mạnh của ngành công nghiệp

Đức liên tục được thúc đẩy nhờ tốc độ tạo ra yếu tố sản xuất nhanh chóng, các bất lợi về yếu tố sản xuất và những áp lực từ phía cầu.

Tuy nhiên, có một số thách thức thực sự đối với sức mạnh của Đức. Đức đã hưởng hơn ba thập kỉ thịnh vượng liên tục và có mức sống vào loại cao nhất thế giới, theo một số chỉ tiêu thống kê. Trong khi độ rộng của ngành công nghiệp Đức là rất đáng kể và vị trí trong hầu hết các ngành công nghiệp của Đức được duy trì, số ngành đang đánh mất thị phần thế giới lớn hơn nhiều so với số ngành giành thêm thị phần. Quá trình tạo lập doanh nghiệp mới ở Đức không đủ để giải quyết tỷ lệ thất nghiệp cao. Những đột phá công nghệ và thương mại của các công ty ngày càng hiếm hoi hơn. Đức cũng chỉ đứng đầu trong rất ít ngành sản xuất và dịch vụ tiêu dùng mới.

Trong khi đó, quá trình chuyển dịch mục tiêu đã có dấu hiệu bắt đầu diễn ra. Tuần làm việc ngắn lại khi những khía cạnh khác của cuộc sống được quan tâm hơn. Các nhà đầu tư và nhà quản lý ngày càng chú ý đến giá cổ phiếu và sáp nhập. Cạnh tranh nội địa có dấu hiệu suy giảm. Sự tự mãn trong các công ty có thể nảy sinh. Một số ví dụ bắt đầu cho thấy khả năng về một xu hướng suy giảm. Chẳng hạn, các công ty máy ảnh Đức đối phó rất chậm với các đối thủ Nhật. Các doanh nghiệp sản xuất bút và bút chì đánh mất những sáng kiến đổi mới.

Cùng với những dấu hiệu tự mãn là ngày càng xuất hiện nhiều rào cản đối với sự thay đổi. Hai cuộc chiến tranh gây ra sự gián đoạn trong nền kinh tế Đức. Tuy nhiên, chúng cũng cung cấp động lực phá vỡ những cấu trúc cũ và kích thích đổi mới để đối phó với thực tế là Đức bị cô lập khỏi phần còn lại của thế giới. Sau hàng thập kỉ thành công, khuynh hướng chuyển sang tập trung hóa và thỏa hiệp vốn từng xảy ra trong thời gian giữa hai cuộc chiến lại bắt đầu tái xuất hiện. Hơn nữa, sự thịnh vượng lâu dài đang tác động xấu đến thái độ của các công đoàn Đức. Công đoàn ngày càng lo lắng với việc bảo vệ hiện trạng, cứ như thể phần còn lại của thế giới không tồn tại, và tạo ra những rào cản cản trở thay đổi. Thêm vào đó, quá trình ra quyết định trong hội đồng quản trị đang bế tắc do sự đồng thuận giữa lao động và quản lý bị phá vỡ.

Tất cả những biểu hiện này báo hiệu khả năng nền kinh tế quốc gia sẽ chuyển sang giai đoạn dựa vào của cải. Số liệu thống kê trong Bảng 7-1 cho thấy tăng trưởng thu nhập đầu người và

tăng trưởng năng suất chậm chạp và tỷ lệ đầu tư tài sản giảm trong nền kinh tế Đức vào những năm 1980. Đây là những dấu hiệu không vui về sự suy giảm động lực. Những lĩnh vực sau đây minh họa một số vấn đề mà các doanh nghiệp và chính phủ Đức phải đối mặt nếu muốn tiếp tục nâng cấp ngành công nghiệp trong những thập kỉ tới.

Tạo ra yếu tố sản xuất trong những ngành khoa học mới. Một mối đe dọa thật sự với nhiều ngành công nghiệp Đức sẽ là việc thiếu khả năng tiếp tục sáng tạo do thiếu kĩ năng và kiến thức trong những ngành khoa học mới như bán dẫn, máy tính, phần mềm và công nghệ sinh học. Trong khi nhiều doanh nghiệp Đức có thể có được những kĩ năng này ở nước ngoài và áp dụng chúng vào lĩnh vực chuyên môn của họ, đầu tư quốc gia lớn vào cả giáo dục và nghiên cứu cơ bản trong những lĩnh vực này là cần thiết nếu muốn hình thành các ngành công nghiệp mới và khiến các doanh nghiệp Đức chuyển từ trạng thái tự vệ sang trạng thái tấn công.

Các ngành khoa học mới cần sự chú ý và và tiếng tăm để vượt qua ảnh hưởng trong nhiều thập kỉ của kĩ thuật cơ khí và khoa học vật lý lên tư duy của người Đức và các công ty Đức. Trường hợp ngành công nghệ sinh học minh họa cho thấy tư duy về khoa học mới của Đức lạc hậu so với các quốc gia khác như thế nào. Luật về nghiên cứu công nghệ sinh học của Đức khắt khe đến mức BASF và Hoechst đang phải tiến hành những chương trình nghiên cứu của họ tại các chi nhánh ở Mỹ trong khi các doanh nghiệp Đức khác đặt các chương trình nghiên cứu ở Anh.

Những siêu dự án nghiên cứu và phát triển do chính phủ tài trợ được xây dựng quanh những công ty thống trị thị trường trong nước có rất ít khả năng thành công, dựa trên kinh nghiệm của các nước khác và những bài học lịch sử của chính nước Đức. Những nỗ lực hợp tác xuyên châu Âu cũng không có triển vọng hiệu quả. Cách tiếp cận tốt nhất là phải cho phép cạnh tranh tích cực giữa nhiều doanh nghiệp Đức, hợp tác chặt chẽ với các trường đại học và các viện nghiên cứu độc lập.

Dịch vụ. Sự phát triển của các dịch vụ quốc tế ở Đức rất còi cọc, một hệ quả của việc cầu nội địa với dịch vụ dường như tụt hậu so với các quốc gia khác, khuynh hướng tự thực hiện các chức năng dịch vụ trong doanh nghiệp và những vấn đề trong hoạt động tạo lập doanh nghiệp mới (xem dưới đây). Cũng quan

trọng là sự yếu kém tương đối trong giáo dục về khoa học xã hội và quản lý cũng như sự tồn tại của khu vực dịch vụ nhà nước lớn làm cản trở những sáng kiến tư nhân.

Nếu không có một khu vực dịch vụ khỏe mạnh trong đó các doanh nghiệp Đức trong nhiều ngành công nghiệp có lợi thế cạnh tranh quốc tế, quá trình nâng cấp nền kinh tế Đức sẽ bị chậm lại.

Các ngành công nghiệp phụ trợ. Các doanh nghiệp Đức sẽ gặp khó khăn nếu muốn đạt được trình độ khác biệt hóa cao hơn và thành công trong những sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng cao cấp cho đến khi các công cụ marketing và phân phối hiện đại phổ biến ở quê nhà. Các doanh nghiệp Đức đang tụt hậu về các nghiên cứu thị trường tinh vi, các đo lường hành vi tiêu dùng và các kĩ thuật marketing khác. Một phần của vấn đề này là do những yếu kém về đào tạo khoa học xã hội và quản lý trong các trường đại học. Quảng cáo trên TV, mở cửa hàng đến khuya, dịch vụ chuyển phát hiệu quả và những tiến bộ khác đang bị hạn chế hoặc cấm bởi những qui định đôi khi cũng có mục đích hợp lý nhưng lại đang làm giảm sự tiến bộ của kinh tế Đức.

Động lực. Động lực và cam kết đầu tư lâu dài của người lao động, nhà quản lý và nhà đầu tư Đức đang có dấu hiệu suy giảm. Nếu điều đó tiếp diễn, nó sẽ là một nguy cơ căn bản đối với khả năng tiếp tục nâng cấp của ngành công nghiệp Đức. Sau hàng thập kỉ thịnh vượng, có những dấu hiệu cho thấy trọng tâm chú ý đang chuyển sang duy trì những cái đã có thay vì cải tiến. Sự thay đổi đó rõ nhất trong thái độ của các công đoàn Đức, những tổ chức đã rơi vào một vai trò không mấy tốt đẹp là trở thành những rào cản của đổi mới và cố gắng bám giữ hiện tại. Các công nhân Đức cũng lựa chọn tuần làm việc ngắn hơn tất cả các quốc gia khác, một dấu hiệu của sự thịnh vượng nhưng là một thách thức đối với tăng trưởng năng suất tương lai.

Các nhà quản lý và nhà đầu tư cũng cho thấy dấu hiệu suy giảm cam kết với những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Sự nhạy cảm với giá cổ phiếu ngắn hạn cũng tăng lên. Các giám đốc tài chính đang nắm giữ vị trí lèo lái ngày càng nhiều công ty. Đa dạng hóa thông qua mua lại, đôi khi sang những lĩnh vực không liên quan, đang tăng lên. Trường hợp của AEG, trong đó nhiều công ty không liên quan được hợp nhất với nhau, cho thấy đa dạng hóa sang lĩnh vực không liên quan ở Đức cũng không hề thành công hơn ở bất cứ nơi nào khác.

Trong khi những thay đổi này đang diễn ra, sự thay đổi luật thuế của Đức là một nhân tố mới gây nên những lo ngại cho mục tiêu của nhà đầu tư và của các doanh nghiệp trong tương lai. Kể từ ngày 1 tháng 1 năm 1990, việc miễn thuế trên lợi nhuận đầu tư dài hạn sẽ bị xóa bỏ. Thời gian đầu tư của nhà đầu tư sẽ ngắn lại. Sự thay đổi được đề xuất này đã kích động việc bán một số công ty sở hữu tư nhân của Đức và số lượng hợp nhất có khả năng tăng lên. Việc chuyển từ sở hữu tư nhân sang sở hữu cổ phần có thể làm giảm đầu tư và giảm cam kết đối với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Sự phát triển của vốn mạo hiểm và IPO có thể bị kéo lùi. Thay vì tăng thuế lãi vốn, chính sách tốt hơn để tăng doanh thu thuế bù lại việc giảm thuế thu nhập sẽ là tăng thuế đánh vào lợi nhuận vốn ngắn hạn, bỏ các khoản giảm trừ để tăng thu nhập bị đánh thuế và giảm qui mô khu vực nhà nước.

Cạnh tranh nội địa. Ngành công nghiệp Đức, đặc biệt là những bộ phận liên quan đến các hãng lớn, đang thể hiện khuynh hướng hợp tác và thỏa hiệp, gợi nhớ đến các ngành công nghiệp của Mỹ trước và trong những thập kỉ suy thoái gần đây. Quá trình hợp nhất cũng tạo ra những nhóm độc quyền trong những ngành công nghiệp quan trọng của Đức. Các doanh nghiệp Đức đôi khi dẫn đầu trong các vụ hợp nhất và liên minh đe dọa cạnh tranh trong toàn bộ ngành công nghiệp châu Âu. Một vấn đề khác nằm trong các hội đồng quản trị. Mỗi ngân hàng Đức lớn đều có đại diện trong ban giám sát của tất cả các công ty lớn của Đức trong một ngành công nghiệp. Bất kể mục đích tốt đẹp đến đâu, vai trò của chính những ngân hàng này trong quá trình quyết định tại nhiều công ty quan trọng chẳng giúp được gì ngoài việc gây ra những lo ngại về cạnh tranh nội địa. Vai trò này cũng củng cố khuynh hướng sáp nhập và định hướng tài chính mà tôi đã trình bày. Việc có đại diện trong hội đồng quản trị của các công ty đối thủ cũng gây lo ngại.

Văn hóa cạnh tranh suy giảm là một trong những cách nhanh nhất khiến nền công nghiệp Đức có thể đánh mất vị trí quốc tế. Cả các quan chức chính phủ và lãnh đạo công ty phải nhận ra những nguy cơ này. Luật chống độc quyền ra đời sau chiến tranh thế giới thứ 2 không nên bị nới lỏng và những thảo luận gần đây về việc thắt chặt nó cần được khuyến khích. Một số tiêu chuẩn về nắm giữ cổ phiếu và quản lý chi phối chéo giữa các đối thủ cạnh tranh cũng phải được luật hóa. Những rào cản

đối với nhập khẩu phải bị xóa bỏ. Sáp nhập và liên minh giữa những đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong nước phải bị cấm và các tiêu chuẩn sáp nhập phải được thắt chặt. Như đã bàn ở Chương 12, độc quyền nội địa sẽ không cải thiện sức cạnh tranh của Đức. Cuối cùng, Đức nên chống lại các khuynh hướng trong Ủy ban EC về hợp tác và tập trung vào những ngành công nghệ tiên tiến.

Phi điều tiết hóa và tư nhân hóa. Một công cụ để giải phóng cạnh tranh trong những ngành công nghiệp hiện có và tạo ra cạnh tranh trong những ngành mới là phi điều tiết và tư nhân hóa. Trong khi đã có những tiến bộ về tư nhân hóa, còn nhiều việc phải làm trong các ngành công nghiệp Đức như viễn thông và vận tải. Điều này không chỉ trực tiếp tiếp thêm sinh lực cho cạnh tranh trong những ngành này mà còn có những hiệu ứng tích cực lên các ngành công nghiệp khác là ngành cung cấp hoặc là khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhà nước không nên được bán cho các đối thủ cạnh tranh hàng đầu.

Thành lập doanh nghiệp mới. Tốc độ thành lập doanh nghiệp mới ở Đức đang chậm lại. Rất ít công ty quan trọng của Đức được lập ra kể từ sự bùng nổ sau chiến tranh. Giống như Thụy Sĩ, một phần của vấn đề là thái độ đối với rủi ro. Thất bại là không thể chấp nhận được ở Đức và một việc làm ổn định trong một công ty có tiếng là con đường được ưa chuộng hơn. Người Đức không thích sự độc lập, điều đã kích thích tinh thần kinh doanh ở Ý, hay quan điểm "cơ hội là không hạn chế" đóng vai trò quan trọng ở Mỹ. Hơn nữa, triết lý phổ biến từ những năm 70 đã thay đổi nhận thức về các nhà doanh nghiệp từ những người chèo lái nền kinh tế trở thành những người đang tước đoạt của cải của những người khác. Một phần khác của vấn đề là việc thiếu các thị trường vốn mạo hiểm phát triển thông qua các quĩ đầu tư mạo hiểm, IPO hay hệ thống ngân hàng, phần nào là do những qui định bảo vệ nhà đầu tư hạn chế các tổ chức đầu tư vào các công ty mới.

Một hạn chế khác là thiếu những công trình khoa học đột phá trong những lĩnh vực mới. Các doanh nghiệp Đức rất giỏi trong việc cải tiến công nghệ trong những lĩnh vực hiện có nhưng là không đủ để thúc đẩy những công nghệ hàng đầu trong những lĩnh vực mới. Việc tách ra lập công ty riêng, một cách thức quan trọng để tạo lập doanh nghiệp mới, đang trở nên hiếm hoi. Đầu tư nhiều hơn vào các ngành khoa học mới sẽ

có lợi không chỉ cho các ngành công nghệ hiện có mà cho hoạt động thành lập doanh nghiệp mới.

Trong những năm vừa qua, thị trường vốn mạo hiểm đã bắt đầu phát triển ở Đức, một dấu hiệu đáng hứa hẹn. Các trung tâm hỗ trợ các công ty công nghệ mới đã được thành lập gần các trường đại học hàng đầu. Mở rộng những sáng kiến này và phát triển chúng sang các lĩnh vực khác là một trong những ưu tiên cao nhất của Đức. Tuy nhiên, đó không có nghĩa là một cuộc cách mạng. Các luật và qui định hạn chế đầu tư vốn mạo hiểm nên được bãi bỏ. Những khuyến khích với thu nhập vốn đầu tư dài hạn nên được khôi phục.

Ý chí giải quyết những thay đổi cần thiết này và khôi phục động lực của Đức có thể đến từ một lý do bất ngờ. Việc thống nhất nước Đức theo sau những biến động chính trị quan trọng của năm 1989 vừa là một lực đẩy mang lại sức sống vừa tạo ra những khó khăn cho nền kinh tế. Nhu cầu hòa nhập các công nhân mới, đáp ứng nhu cầu thị trường mới và cạnh tranh với những công ty được giải phóng khỏi cơ chế kế hoạch hóa tập trung có thể tạo ra cho ngành công nghiệp và công nhân Đức một nhiệm vụ mới mang tính xây dựng. Điều sẽ tỏ ra có ý nghĩa quyết định là liệu Đức lựa chọn một kỉ nguyên sáng kiến cá nhân và cạnh tranh cởi mở hay tìm cách né tránh sự đổ vỡ thông qua can thiệp, tập trung kinh tế và thỏa hiệp.

CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG CHO VƯƠNG QUỐC ANH

Anh đã rơi vào giai đoạn dựa vào của cải. Mức sống tương đối của nước này đã bị ảnh hưởng, đặc biệt là với những công nhân bình thường. Sự mất mát lợi thế cạnh tranh tạo ra một vòng xoáy đi xuống. Điểm yếu của một ngành công nghiệp lan truyền sang các ngành khác. Thu nhập giảm lại làm xói mòn chất lượng cầu. Áp lực lên doanh thu của chính phủ lại kéo theo sự thiếu đầu tư vào tạo ra yếu tố sản xuất, cơ sở hạ tầng và các dịch vụ công, làm suy yếu thêm lợi thế cạnh tranh. Vòng xoáy này một khi đã được tạo ra sẽ rất khó dừng lại.

Có một số dấu hiệu cho thấy sự tái lập những lợi thế cạnh tranh của Anh. Vị trí trong các ngành hóa chất, dầu mỏ, dược phẩm, phần mềm, xuất bản, dịch vụ tài chính và hàng hóa tiêu

dùng đang được duy trì. Cùng với chúng là sức mạnh ngày càng tăng trong lĩnh vực bán lẻ và dấu hiệu phục hồi của các công ty chế tạo. Tăng trưởng năng suất và đầu tư đã được cải thiện.

Một chất xúc tác quan trọng không thể phủ nhận cho thay đổi là chính quyền Thatcher. Với sự trượt dốc không phanh của nền kinh tế Anh, chỉ có chính quyền Thatcher với nhiệm kì nắm quyền dài và quyền lực chính trị mới có dấu hiệu ngăn cản chặn được nó. Tuy nhiên những sức mạnh khác ở Anh cũng đóng vai trò hỗ trợ. Khó khăn kinh tế, sự thay đổi chuẩn mực xã hội và hoạt động mua lại và làm sống lại những công ty trì trệ cũng đã góp phần tạo nên một làn sóng mới lướt qua nhiều doanh nghiệp và ngành công nghiệp của Anh.

Tuy nhiên, sự phục hồi của các ngành công nghiệp Anh tỏ ra yếu ớt và lẻ tẻ. Thất nghiệp vẫn dai dẳng. Sự phục hồi cũng chỉ hạn chế, trong nhiều ngành công nghiệp, ở mức độ tái cơ cấu một lần và cắt giảm chi phí mà trong nhiều trường hợp là do cân bằng quyền lực mới giữa công đoàn và ban lãnh đạo. Sáp nhập vẫn phổ biến nhưng lợi ích của chúng đối với lợi thế cạnh tranh lại không rõ ràng. Đặc biệt trong lĩnh vực chế tạo, các doanh nghiệp Anh đã phạm phải một số sai lầm quá khứ nhưng vẫn chưa tạo ra được nền tảng cho lợi thế tương lai. Điều này đòi hỏi phải có những sản phẩm và qui trình công nghệ mới, đòi hỏi phải đổi mới và sáng tạo.

Một phần lớn trong tăng trưởng về việc làm của Anh là từ đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài. Tuy nhiên, phần lớn đầu tư này lại là do chi phí yếu tố sản xuất. Đầu tư nước ngoài chủ yếu là vào các cơ sở lắp ráp, tận dụng lợi thế lương thấp và lao động gần như không có kĩ năng. Trong khi đầu tư nước ngoài tạo ra một số lợi ích khích lệ cho ngành công nghiệp Anh, một nền kinh tế mà tăng trưởng dựa vào các cơ sở lắp ráp của các doanh nghiệp nước ngoài sẽ bị hạn chế về tăng trưởng năng suất.

Nước Anh thể hiện những vấn đề mà một quốc gia gặp phải khi cố gắng tái khởi động quá trình nâng cấp. Phần tiếp theo sẽ trình bày một số vấn đề mà nước Anh phải đối mặt nếu muốn đạt tới sự tiến bộ bền vững:

Nguồn nhân lực. Trong khi đây không phải là điều mới mẻ, cần phải nhấn mạnh rằng Anh sẽ không thể trở lại được giai đoạn cạnh tranh dựa vào đổi mới nếu không có hệ thống giáo dục, đào tạo đẳng cấp thế giới bao gồm mọi trình độ và mọi cấp độ kinh tế xã hội. Tỷ lệ đầu tư xã hội phải tăng lên mạnh

mẽ, các tiêu chuẩn phải được nâng lên và thực thi nghiêm khắc và các lĩnh vực kĩ thuật phải được quan tâm. Đây có lẽ là vấn đề cấp bách nhất Anh phải đối mặt và cũng là vấn đề mà những chính sách hiện hành không mấy hỗ trợ.

Các chính sách giáo dục dưới chính phủ Thatcher đang tìm cách nâng cao các tiêu chuẩn. Luật cải cách giáo dục năm 1988 cho phép trung ương kiểm soát những tiêu chuẩn giáo dục chung và giáo trình cơ bản là một bước đi mạnh mẽ. Một nhóm các trường kĩ thuật của thành phố được đề nghị thành lập nhằm mục tiêu nâng cấp giáo dục kĩ thuật, mặc dù hiện nay chỉ có một trường hoạt động.

Tuy nhiên, vấn đề thực sự đến nay chính là trong việc giành quyền kiểm soát quá trình ra quyết định. Tài trợ cho giáo dục đã bị cắt giảm, có lẽ do chi tiêu nhiều hơn bị coi là không hợp lý khi cấu trúc mới chưa hình thành. Nhưng điều này chẳng giúp giải quyết vấn đề thiếu thốn trang thiết bị dạy học và có nguy cơ làm mất đi những giáo viên giỏi và làm giảm chất lượng cả nghiên cứu lẫn giảng dạy. Nhu cầu tái xây dựng hệ thống giáo dục của Anh rất bức thiết.

Những vấn đề mà các công ty Anh phải đối mặt cũng rất nghiêm trọng. Họ phải hiểu rằng nếu không có nguồn nhân lực được đào tạo đông đảo hơn, lợi thế cạnh tranh của họ sẽ bị hạn chế. Nguồn nhân lực này bao gồm cả những nhà quản lý, trong đó các doanh nghiệp Anh có ít người tốt nghiệp đại học hơn những quốc gia phát triển khác. Các công ty Anh sẽ có lợi nhờ việc hợp tác chặt chẽ với các trường đại học địa phương trong việc phát triển chương trình, tài trợ nghiên cứu trong những lĩnh vực liên quan và tuyển dụng sinh viên. Đầu tư của công ty vào các trường đại học hiện còn rất thấp. Chẳng hạn, sự hỗ trợ cho các trường công nghệ của các thành phố rất chắp vá. Các công ty cũng cần đảm nhiệm trách nhiệm lớn hơn trong việc đào tạo nhân viên trong nội bộ, lĩnh vực có rất ít tiến bộ so với những quốc gia tiên tiến khác.

Không chỉ chất lượng nguồn nhân lực mà cả cách thức quản lý họ cũng phải được cải thiện. Mối quan hệ lao động – quản lý ở Anh vẫn không có lợi cho cả hai phía. Nghi ngờ lẫn nhau, quá nhiều nghiệp đoàn trong một công ty và trốn việc chỉ là vài trong số những cản trở đối với cải tiến và đổi mới và đang kéo lùi nền công nghiệp Anh.

Nghiên cứu và phát triển. Anh tụt hậu so với các quốc gia

dẫn đầu khác về tỷ lệ GDP dành cho nghiên cứu. Đầu tư chính phủ cho nghiên cứu và phát triển của Anh theo tỷ lệ phần trăm GDP vào loại cao nhất trong số những quốc gia chúng tôi đã nghiên cứu nhưng một nửa chảy vào quốc phòng và không có lợi ích rõ ràng cho ngành công nghiệp. Đầu tư của chính phủ nên được duy trì nhưng quĩ đầu tư nên được chuyển vào các trường đại học và các viện nghiên cứu chuyên ngành chứ không thông qua trợ cấp trực tiếp.

Vấn đề nghiêm trọng hơn so với chương trình nghiên cứu và phát triển của chính phủ là tỷ lệ chi tiêu tổng thể của các doanh nghiệp cho nghiên cứu và phát triển rất thấp. Việc tái phân bổ sự quan tâm của chính phủ và các công ty vào những nghiên cứu và phát triển có tính thương mại là cần thiết để tái khởi động thành công quá trình nâng cấp.

Các điều kiện cầu. Nếu không có những khách hàng khó tính và tinh vi, đổi mới và sự năng động sẽ bị suy yếu trong ngành công nghiệp Anh. Anh có được những lợi thế về mặt cầu với những hàng hóa xa xỉ và liên quan đến giải trí. Thách thức ở đây là nâng cấp nhu cầu tiêu dùng, công nghiệp của Anh và mở rộng những lĩnh vực trong đó các công ty được hưởng lợi từ những khách hàng khắt khe và hiểu biết. Nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo công nhân và nhà quản lý sẽ đóng góp phần nào cho mục tiêu này.

Các thị trường phồn hoa ở London và khu vực Đông Nam có thể cung cấp những điều kiện cầu tiêu dùng mới, tiên tiến. Xóa bỏ những độc quyền do nhà nước cho phép và những qui định hạn chế sự lựa chọn của người tiêu dùng cũng sẽ tạo ra thêm áp lực từ phía cầu.

Các thị trường tài chính. Các thị trường tài chính London đã đóng góp cho sự phục hồi của ngành công nghiệp Anh bằng cách cung cấp phương tiện để tài trợ cho những công ty mới và tái cơ cấu những công ty cũ. Tuy nhiên, chẳng còn bao lâu nữa chúng sẽ trở thành một cản trở thay vì là một thuận lợi cho lợi thế cạnh tranh của Anh.

Cũng như ở Mỹ, các nhà đầu tư tổ chức dường như có rất ít cam kết lâu dài với công ty hay có một vai trò có ý nghĩa trong quản trị. Các luật thuế liên quan đến xử lý giá trị thương hiệu khuyến khích sáp nhập. Các mục tiêu của doanh nghiệp xoay quanh những kết quả tài chính ngắn hạn. Một nhóm các siêu tập đoàn lớn của Anh đã nổi lên mua và bán các công ty trong

các lĩnh vực không liên quan. Những tập đoàn này có định hướng tài chính chẳng giúp gì cho sự nâng cấp lợi thế cạnh tranh thực sự cho ngành công nghiệp Anh trong dài hạn. Một vài trong số đó, như BAT và Lonrho, đang bị phê phán.

Vào năm 1988, mức thuế đánh vào thu nhập đầu tư dài hạn (đã điều chỉnh lạm phát) được điều chỉnh ngang với mức thuế cho thu nhập thông thường và không khuyến khích nhà đầu tư cam kết đầu tư lâu dài vào các công ty. Kết quả là tạo ra những áp lực lợi nhuận kiểu Mỹ đe dọa tác động đến suy nghĩ của các nhà quản lý Anh. Đầu tư dài hạn sẽ có lợi hơn cho các nền kinh tế. Các chính sách nên được điều chỉnh để khuyến khích hình thức đầu tư này.

Các qui định và sở hữu chính phủ. Ngành công nghiệp Anh (cũng giống như ngành công nghiệp ở nhiều nước khác) đã bị suy yếu bởi các công ty độc quyền và các qui định bảo hộ trong những lĩnh vực quan trọng như viễn thông, cảng biển và y tế. Đổi mới trong những lĩnh vực này đã suy giảm và chúng cũng làm suy yếu lợi thế cạnh tranh trong những ngành phụ thuộc vào chúng cũng như những ngành cung cấp đầu vào cho chúng.

Một dấu hiệu rất tích cực là tư nhân hóa đã tiến triển rất nhanh ở Anh. Tuy nhiên, vẫn có một xu hướng giữ nguyên các vị trí độc quyền hoặc những rào cản cạnh tranh [12]. Chẳng hạn, trong ngành hàng không, British Airways và British Caledonian đã được phép hợp nhất.

Tư nhân hóa mà không có cạnh tranh hiệu quả sẽ khiến cho phần lớn mục tiêu kinh tế của sự thay đổi chính sách thất bại. May mắn thay, chính phủ Thatcher cho thấy là họ hiểu được điều này. British Airways bị buộc phải nhường một số đường bay cho các đối thủ và việc tư nhân hóa ngành điện gần đây đã tìm cách đảm bảo cạnh tranh trong phát điện bằng cách tạo ra hai công ty riêng rẽ. Tuy nhiên, sự quan tâm nhất quán hơn đến cạnh tranh là cần thiết.

Cạnh tranh. Một sự đảo ngược hàng thập kỉ tự mãn trong các doanh nghiệp Anh chỉ có thể diễn ra thông qua cạnh tranh nội địa gay gắt. Trong những ngành chỉ có một hoặc hai doanh nghiệp Anh, những áp lực đòi can thiệp và bảo hộ rất khó tránh khỏi. Làn sóng sáp nhập và thâu tóm ngày nay đe dọa sẽ đẩy sự hợp nhất trong ngành công nghiệp Anh đi quá xa. Mỹ không

12. Một thảo luận phê phán tư nhân hóa ở Anh là Vickers and Yarrow (1988).

phải là một mô hình tốt để học tập.

Định hướng chống độc quyền mạnh mẽ ngày càng cần thiết ở Anh. Trong khi những nỗ lực mở rộng cạnh tranh trong những lĩnh vực như dịch vụ pháp luật và y tế đưa ra vào năm 1989 là những bước đi tích cực, mặc dù có một số vấn đề khi thực hiện, mối lo ngại quan trọng hơn là tình trạng cạnh tranh trong cốt lõi của ngành công nghiệp Anh. Chẳng hạn, GEC và Siemens gần đây được phép chia nhau Plessey và loại bỏ cạnh tranh thực tế ở Anh.

Thành lập doanh nghiệp mới. Sự thịnh vượng kinh tế của Anh sẽ không đầy đủ nếu không có tốc độ thành lập doanh nghiệp mới nhanh hơn để mở đường cho việc giảm tỷ lệ thất nghiệp. Làm sống lại những ngành công nghiệp hiện có thường kéo theo nhu cầu sử dụng lao động ít hơn, chứ không nhiều hơn. Tạo lập doanh nghiệp mới phụ thuộc vào kĩ năng và ý tưởng, động lực và các mục tiêu, vào cạnh tranh tích cực và vào khả năng tiếp cận nguồn vốn. Một trong những lý do cấp thiết phải nâng cấp giáo dục Anh, đặc biệt là trong các trường đại học, là nhằm đóng góp những hạt giống cho những doanh nghiệp mới. Anh không thể dựa vào đầu tư nước ngoài để tạo ra việc làm.

NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT VỚI MỸ

Mỹ đã bước vào một giai đoạn trong đó sự thịnh vượng kinh tế tương lai có thể được xác định cho nhiều thập kỉ. Nền kinh tế Mỹ đang trượt dốc, ít nhất là trong thập kỉ vừa qua, về giai đoạn cạnh tranh dựa vào của cải. Vị trí trong nhiều ngành công nghiệp tiên tiến đã bị xói mòn. Mục tiêu của các doanh nghiệp và nhà đầu tư không còn là đầu tư dài hạn. Cạnh tranh suy yếu. Khoảng cách về mức sống giữa những lao động trình độ cao với những lao động ít được đào tạo ngày càng lớn. Các công ty quay sang chính phủ để tìm kiếm trợ giúp trong việc giảm nhẹ áp lực cạnh tranh, điều sẽ khuyến khích tiếp tục xin trợ giúp. Định hướng của các doanh nghiệp đã chuyển từ tấn công sang phòng thủ.

Những cải thiện gần đây về tăng trưởng năng suất và xuất khẩu, trong khi rất đáng khích lệ, chưa phải là dấu hiệu của một thay đổi căn bản. Tăng trưởng năng suất chủ yếu phản ánh quá trình tái cơ cấu một lần và giảm qui mô trong nhiều ngành công

nghiệp. Những số liệu gần đây cho thấy giai đoạn tăng trưởng cao hơn chuẩn mực lịch sử có thể sớm kết thúc. Đầu tư ròng vẫn tụt hậu so với các quốc gia khác, bất chấp thực tế là ngành công nghiệp đang hoạt động ở gần mức công suất tối đa. Tăng trưởng xuất khẩu phản ánh sự mất giá mạnh của đồng đôla và sự sụt giảm lương thực tế, cả hai đều làm giảm mức sống dài hạn. Những nền tảng của tăng trưởng năng suất bền vững chưa hình thành.

Mỹ có nhiều lợi thế nền tảng như các trường đại học hàng đầu, điều kiện cầu đặc biệt trong một số lĩnh vực, khả năng mạo hiểm và hoạt động thành lập doanh nghiệp mới rất năng động. Cũng có những động lực nhân khẩu tạo ra áp lực cho tăng trưởng năng suất và tỷ lệ tiết kiệm cao. Sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ hứa hẹn tạo ra nhiều cơ hội cho sự sáng tạo và tinh thần kinh doanh Mỹ. Những điều này tạo ra tiềm năng để Mỹ tiến vào một giai đoạn thịnh vượng lâu dài. Tuy nhiên, cùng lúc đó, sự xói mòn vị thế của Mỹ trong hai thập kỉ qua báo hiệu một số hạn chế đối với sự phát triển.

Một tranh cãi đang nổ ra về việc liệu Mỹ có giữ được vị thế một cường quốc với lực lượng ủng hộ đông đảo cho mỗi bên [13]. Đây là tranh cãi về một câu hỏi sai lầm. Việc Mỹ vẫn sẽ là một cường quốc chẳng có gì phải nghi ngờ với qui mô, nguồn lực và những sức mạnh mà tôi đã trình bày trước đó. Thay vào đó, vấn đề là liệu nền kinh tế Mỹ có động lực để duy trì và nâng cao mức sống của người Mỹ hay liệu nước này có dần mất đi vị thế tương đối. Câu hỏi là liệu Mỹ có thể khôi phục khả năng cạnh tranh trong những phân đoạn hoặc ngành công nghiệp tinh vi hay liệu các vấn đề thương mại có được giải quyết thông qua việc tiếp tục phá giá, hi sinh lương thực tế và xuất khẩu những hàng hóa có hàm lượng tài nguyên cao hay không.

Các doanh nghiệp Mỹ và chính phủ Mỹ đứng trước những lựa chọn quan trọng. Quốc gia này lưỡng lự giữa việc tái cam kết với những giá trị truyền thống của Mỹ hay đầu hàng trước áp lực sáp nhập, bảo hộ và tự vệ. Sau đây là một vài trong số những lựa chọn quan trọng nhất:

Mô hình chính sách. Chính sách của Mỹ trong những thập

13. Về những tranh luận hàng đầu, xem Kennedy (1987) và Huntington (1988). Huntington dùng thuật ngữ "những nhà suy thoái" để gọi những người nghi ngờ sự tiếp tục vượt trội của Mỹ.

kỉ gần đây dường như được dựa trên tiền đề ngầm định rằng giá trị của đồng đôla, sự can thiệp của chính phủ và những thông lệ bất công ở nước ngoài là nguyên nhân của những khó khăn mà nền kinh tế Mỹ phải đối mặt. Quan điểm về lợi thế quốc gia này là không đầy đủ. Nó đã dẫn đến những chính sách như nới lỏng các tiêu chuẩn qui định và cho phép các vụ sáp nhập theo chiều ngang, điều thường làm suy yếu thay vì trợ giúp nền công nghiệp Mỹ. Quan trọng hơn, sự chấp nhận mô hình này đã trì hoãn những bước đi trong nhiều khu vực chính sách.

Thậm chí, có thể nói chính xác hơn rằng chẳng có bất cứ sự đồng thuận thực sự nào về mô hình chính sách. Nhiều công sức đã đổ ra để tranh luận liệu nền công nghiệp Mỹ có vấn đề hay không trong khi phần lớn ngành công nghiệp đồng ý rằng có vấn đề! Cả các doanh nghiệp và chính phủ Mỹ đều cần có một quan điểm mới, tinh vi hơn về những nền tảng của lợi thế cạnh tranh. Cả doanh nghiệp và chính phủ cần phải hiểu rằng cải tiến và đổi mới là cốt lõi của thành công quốc gia chứ không phải là mức lương thấp, qui định lỏng lẻo hay những vụ sáp nhập dễ dàng.

Nguồn lực con người. Mỹ không thể giành lại được sự vượt trội trong đổi mới và sáng tạo nếu không có nguồn nhân lực ít nhất ngang ngửa với các nước tiên tiến khác. Trong khi Mỹ có thế mạnh ở những bậc đào tạo cao nhất, chất lượng trung bình của nguồn nhân lực đang tụt hậu so với các quốc gia tiên tiến khác. Khi cạnh tranh quốc tế hóa và ngày càng dựa vào kiến thức, những công nhân không có kĩ năng sẽ thấy cuộc sống của họ ngày càng bị đe dọa bởi mức lương thấp hơn ở các nước đang phát triển [14]. Cam kết nâng cấp nguồn nhân lực là cần thiết.

Mỹ đã chi một tỷ lệ lớn GNP cho giáo dục công, hơn hầu hết các quốc gia phát triển khác (6,8% vào năm 1987 so với 5,0% ở Nhật và 4,5% ở Đức) [15]. Vấn đề ở đây không phải là tiền mà là chất lượng. Cần phải nâng cao tiêu chuẩn về chất lượng giáo dục bằng hoặc vượt tiêu chuẩn của các nước tiên tiến khác. Số giờ học ở trường cần tăng lên. Các chương trình mới là cần thiết để nâng lương, uy tín và trình độ của giáo viên. Nỗ lực quốc gia nhằm nâng cấp các trường kĩ thuật và dạy nghề, một liên kết

14. Số lượng công nhân nghèo tăng lên trong những năm 1980 phản ánh những vấn đề này. Khi cạnh tranh được bảo hộ hơn, mức lương của các công nhân ít kĩ năng phản ánh những điều kiện trong nước.

15. Council on Competitiveness (1989).

quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực chuyên môn cho các ngành công nghiệp, phải bắt đầu ngay lập tức. Trong khi giáo dục vẫn là trách nhiệm của bang và các địa phương, vai trò của liên bang trong giáo dục không chỉ hợp lý mà còn quan trọng khi mà những cố gắng của các bang và địa phương là không đủ. Các tiêu chuẩn quốc gia sẽ giúp tăng nhanh các mục tiêu hoạt động. Nguồn lực liên bang là cần thiết để tăng tốc độ cải thiện cơ sở vật chất và chất lượng giảng dạy.

Tuy nhiên, cải thiện hệ thống giáo dục tổng quát là không đủ. Điều cần thiết cho lợi thế cạnh tranh là những kĩ năng chuyên môn phù hợp với những ngành công nghiệp cụ thể. Các công ty Mỹ phải hiểu rõ là nguồn nhân lực sẽ là yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh lâu dài của họ so với các đối thủ nước ngoài chứ không phải chi phí vốn hay giá trị đồng đôla. Các doanh nghiệp cần phải đóng vai trò lớn hơn hoạt động đào tạo và liên tục nâng cấp lực lượng lao động của họ. Các công ty Mỹ phải hợp tác chặt chẽ với các tổ chức giáo dục trong vùng cũng như trong nước có các chương trình chất lượng cao phù hợp với ngành công nghiệp của họ. Liên kết với các tổ chức giáo dục địa phương (cả trường nghề và trường đại học) nhằm cải tiến các chương trình cho phù hợp với ngành. Các hiệp hội thương mại cũng phải ngày càng nhận rõ vai trò của họ trong phát triển nguồn nhân lực, thông qua việc thành lập các trung tâm đào tạo và hợp tác với các tổ chức giáo dục.

Có những cơ sở để lạc quan về nguồn nhân lực Mỹ. Ngành công nghiệp Mỹ, với lực lượng lao động tăng nhanh trong những thập kỉ gần đây, đã có thể bỏ qua phần lớn những vấn đề về nguồn nhân lực. Áp lực nâng cấp kĩ năng để cải thiện năng suất công nhân đã suy yếu. Trong những thập kỉ tới, tăng trưởng lực lượng lao động sẽ giảm mạnh và phần lớn lượng lao động tăng lên nằm trong những cộng đồng thiểu số và người nhập cư với kĩ năng thấp. Thiếu lao động đã trở thành một nguy cơ rõ ràng.

Những điều này hứa hẹn sẽ lôi kéo khu vực tư nhân ở Mỹ vào giải quyết những vấn đề của nguồn nhân lực. Các công ty có thể sẽ bắt đầu đầu tư nhiều hơn cho người lao động và coi họ như những tài sản, quan niệm vốn phổ biến ở các quốc gia khác có nguồn nhân lực khan hiếm. Trong khi đó, những trẻ em sinh ra từ thế hệ bùng nổ sinh sản sẽ bước vào các trường công. Khi những bậc cha mẹ của chúng, nhiều người trong họ là sản phẩm của giáo dục công, đối mặt với thực trạng của các trường học

Mỹ, họ sẽ đòi hỏi phải cải thiện chúng. Các bậc phụ huynh và các công ty có cơ hội để thay đổi sự phát triển nguồn nhân lực Mỹ trong những thập kỉ tới. Chính phủ phải thực hiện vai trò của mình để khuyến khích và hỗ trợ những nỗ lực này.

Nghiên cứu và phát triển. Mỹ có hệ thống đại học không đồng đều và một tỷ lệ đầu tư công lớn vào nghiên cứu và phát triển. Vấn đề không phải là qui mô đầu tư hay chất lượng của các tổ chức giáo dục mà là định hướng, tỷ lệ và những ưu tiên. Trong khi Mỹ chi tiêu mạnh mẽ vào nghiên cứu, nước này không thể dựa vào những nghiên cứu và phát triển trong quốc phòng là động cơ cho nghiên cứu và phát triển ở Mỹ. Trong năm 1988, hỗ trợ của liên bang cho nghiên cứu và phát triển dân dụng thực tế giảm 14% so với năm 1980 [16].

Cần có sự quan tâm nhiều hơn đến việc kích thích cầu với những sản phẩm mới, có tính sáng tạo bên cạnh những nỗ lực khuyến khích nghiên cứu và phát triển mạnh mẽ hơn trong các doanh nghiệp. Kinh nghiệm ở các nước khác cho thấy, khuyến khích các khách hàng nội địa mua những hàng hóa cao cấp là cách kích thích đổi mới mạnh mẽ trong các ngành công nghiệp cung cấp những hàng hóa đó. Ưu đãi thuế với hoạt động mua sắm thiết bị máy móc tiên tiến và thiết bị tự động văn phòng và nhanh chóng chuẩn y những sản phẩm mới chỉ là hai trong số những cách tiếp cận nhiều hứa hẹn.

Cốt lõi của hệ thống nghiên cứu và phát triển công của Mỹ nên đặt ở các trường đại học. Đây là khu vực có sức mạnh đặc biệt và các trường đại học cũng là vườn ươm tiềm năng của các doanh nghiệp mới. Tài trợ cho nghiên cứu trong trường đại học thực tế chỉ ngang với 20 năm trước và các thiết bị nghiên cứu đặc biệt cần phải đổi mới do tài trợ cho thiết bị đã bị cắt giảm mạnh. Tiền cho nghiên cứu và phát triển liên bang phải đưa nhiều hơn qua Quĩ khoa học quốc gia (NSF) đến các trường đại học thay vì đến các phòng thí nghiệm của chính phủ. Điều này làm tăng tốc độ lan tỏa công nghệ so với nghiên cứu trong các phòng thí nghiệm liên bang. Tuy nhiên, cùng lúc đó, cần nhiều dự án hơn để phát triển những công nghệ quan trọng với ngành công nghiệp. Truyền thống của NSF là quá thiên về khoa học thuần túy.

Mức độ trao đổi cao hơn giữa các công ty và các trường đại

16. Xem Council on Competitiveness (1988).

học là cần thiết, một phần nhằm kích thích những nghiên cứu có tính ứng dụng hơn. Cộng đồng học thuật luôn có những nghi ngại về việc hợp tác giữa trường đại học và ngành công nghiệp do những lo ngại về tính độc lập và tự do học thuật. Trường hợp của Đức và Thụy Sĩ gợi ý rằng những hợp tác như vậy có thể có ý nghĩa tích cực cho cả hai bên.

Nghiên cứu trong các trường đại học Mỹ là một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng cho các công ty Mỹ. Tuy nhiên, bất chấp những thuận lợi về khoảng cách địa lý, các công ty Mỹ dường như thường tụt hậu so với các doanh nghiệp nước ngoài trong việc tận dụng nó [17]. Các công ty Mỹ phải xác định và nuôi dưỡng những trung tâm nghiên cứu về những công nghệ quan trọng với ngành của họ và sẵn sàng đầu tư để được ưu tiên tiếp cận kết quả nghiên cứu. Các viện nghiên cứu được đồng tài trợ ở trường đại học hoặc các viện nghiên cứu do các hiệp hội thương mại tài trợ và mọi thành viên đều có thể tiếp cận là các hướng đi tốt. Các dự án hợp tác nghiên cứu và phát triển giữa các đối thủ cạnh tranh không phải là câu trả lời, như tôi đã trình bày ở Chương 12.

Chìa khóa thực sự để tăng nhanh tốc độ đổi mới trong ngành công nghiệp Mỹ, tuy vậy, lại nằm ở hành vi của các công ty Mỹ. Tỷ lệ đầu tư vào đổi mới và sáng tạo phải tăng nếu các công ty muốn duy trì lợi thế cạnh tranh. Nhưng thay vào đó, tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển trong các công ty Mỹ đã tăng trưởng chậm hơn các đối thủ ở các quốc gia tiên tiến khác và số liệu sơ bộ cho thấy có sự sụt giảm chi tiêu thực tế trong năm 1989.

Thật không may, các doanh nghiệp và chính phủ Mỹ đang cho thấy những dấu hiệu quan tâm nhiều hơn đến những sáng tạo trong quá khứ hơn là tạo ra những đổi mới cho tương lai. Những nỗ lực nhằm kéo dài tuổi thọ của bằng phát minh, các dự luật nhằm hạn chế sao chép mẫu mã và tính năng sản phẩm và sự ám ảnh rộng khắp về sự truyền bá công nghệ Mỹ ra nước ngoài thông qua giấy phép, tất cả đều thể hiện sự thiếu tự tin và mong muốn cản trở cạnh tranh. Lịch sử cho thấy rằng đó không phải là cách để duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong khi cần phải có sự khuyến khích để sáng tạo, bằng chứng từ các quốc

17. Thỏa thuận năm 1989 trị giá 85 triệu đôla giữa Shiseido (Nhật) và Khoa da liễu của Trường Y Harvard bao gồm những nghiên cứu về da chỉ là một ví dụ về việc các doanh nghiệp nước ngoài tích cực hơn trong quan hệ với các trường đại học.

gia khác và từ chính lịch sử công nghiệp Mỹ cho thấy rằng luôn có rất nhiều ích lợi khi sáng tạo mà không cần có những biện pháp ngăn cản sự lan tỏa công nghệ. Tốc độ tiến bộ công nghệ nhanh chóng kết hợp với sự lan tỏa công nghệ trong các tổ hợp quốc gia là sự kết hợp tốt nhất cho tăng trưởng năng suất và sự thịnh vượng kinh tế lâu dài. Cạnh tranh tích cực, các mục tiêu hỗ trợ đầu tư dài hạn vào ngành công nghiệp và cải thiện chất lượng nguồn nhân lực sẽ là những phương pháp quan trọng nhất để đạt được điều đó.

Tiết kiệm quốc gia. Tỷ lệ tiết kiệm tư nhân thấp và nợ chính phủ lớn đã đẩy lãi suất ở Mỹ lên cao và làm giảm giá cổ phiếu, ngăn cản đầu tư của các công ty Mỹ. Một lý do vì sao các công ty Mỹ đánh mất vị trí thị trường là họ chỉ có thể tận dụng vị thế sẵn có không đầu tư mới mà vẫn đạt được mục tiêu lợi nhuận cao hơn các công ty ở Đức, Nhật và hầu như mọi nước khác mà chúng tôi đã nghiên cứu.

Nâng cao tiết kiệm tư nhân là rất khó bởi vì những nguyên nhân của tỷ lệ tiết kiệm thấp chưa được hiểu một cách đầy đủ. Tuy nhiên, những nỗ lực nâng tỷ lệ tiết kiệm thông qua chính sách thuế (như giới hạn thêm phần giảm trừ chi phí lãi suất, tăng tỷ lệ lãi trên các khoản mua trả góp và ưu đãi thuế cho tiết kiệm dài hạn) và các phương pháp khác nên được tiếp tục. Giảm thâm hụt ngân sách chính phủ cũng rất quan trọng bởi vì nó hấp thụ khoản tiết kiệm lẽ ra có thể làm giảm lãi suất, nâng giá cổ phiếu và kích thích đầu tư. Nhiều nhà quan sát coi thâm hụt ngân sách là một cản trở của nền kinh tế và là một vấn đề của các thế hệ tương lai. Chúng cũng có những hậu quả nghiêm trọng không kém đối với ngành công nghiệp.

Các điều kiện cầu. Các điều kiện cầu ở Mỹ phải được cải thiện nếu ngành công nghiệp Mỹ muốn giành lại được khả năng đổi mới. Sau đây là một số khu vực đáng chú ý:

Qui định. Mỹ đã từ bỏ những tiêu chuẩn tiên tiến và khắt khe trong những lĩnh vực như an toàn sản phẩm, chất lượng môi trường, tiết kiệm năng lượng và điều kiện làm việc, dựa trên quan điểm phổ biến rằng những điều này "làm hại" ngành công nghiệp. Một ví dụ điển hình là việc chính quyền Reagan nới lỏng các tiêu chuẩn liên bang về tiêu thụ xăng trên mỗi dặm vào thời điểm mà nhập khẩu năng lượng của Mỹ rất lớn và tiêu thụ xăng tạo ra những vấn đề môi trường nghiêm trọng. (Chính quyền Bush đã xem xét lại chính sách này, đồng thời

những sáng kiến mới của họ về môi trường rất đáng khích lệ). Thiếu các qui định tiên tiến trong những lĩnh vực xã hội chính đáng, ngành công nghiệp Mỹ sẽ thua trong cuộc đua đổi mới trong những ngành công nghiệp bị ảnh hưởng và sản phẩm Mỹ sẽ không thể bán cho những khách hàng khó tính ở nước ngoài. Những tiêu chuẩn sản phẩm khắt khe, chất lượng môi trường và những qui định tương tự không chỉ có lợi cho xã hội mà còn có lợi cho kinh tế.

Các yêu cầu pháp lí ở tất cả các cấp chính phủ cũng cần được xác lập với sự quan tâm lớn hơn đến những tác động của chúng lên quá trình đổi mới. Các qui định phải khuyến khích cầu đối với những công nghệ và sản phẩm mới đang nổi lên. Tác động của những qui định này lại thường ngược lại.

Tuy nhiên, cũng quan trọng không kém các tiêu chuẩn qui định là quá trình tạo ra và thực thi chúng. Sự trì hoãn và không chắc chắn trong việc quyết định các tiêu chuẩn và chuẩn y hay không chuẩn y các sản phẩm và thông lệ làm mất thời gian và nguồn lực và tạo ra sự trì trệ không cần thiết đối với đổi mới trong ngành công nghiệp. Mỹ cần rà soát lại kĩ càng và sửa đổi quá trình ra các qui định, bao gồm cả các thủ tục về xây dựng, thực thi các qui định và khả năng can thiệp pháp lý. Quá trình ra qui định có thể cẩn trọng trong khi vẫn làm cho các tiêu chuẩn bớt tính tùy tiện, giảm thời gian ra tiêu chuẩn mới và chuẩn y sản phẩm và hạn chế những thách thức và sửa đổi không cần thiết. Các thời gian biểu pháp lý và việc cho phép chỉ một thách thức hợp pháp tại bước cuối cùng trong quá trình ra qui định là những cách tiếp cận hứa hẹn.

Điều này cũng đúng trong lĩnh vực tiêu chuẩn kĩ thuật. Khả năng dính dáng vào kiện tụng ở mọi bước của quá trình làm phức tạp vấn đề. Một cách tiếp cận hợp lý và tiết kiệm thời gian hơn khi thiết lập các tiêu chuẩn sẽ giúp cạnh tranh vượt qua được những tranh cãi giáo điều về các tham số kĩ thuật cơ bản. Nó sẽ tăng tốc cải tiến và nâng cấp sản phẩm cũng như sự thâm nhập của Mỹ vào các thị trường nước ngoài.

Mua sắm quốc phòng. Gần đây có những đề xuất Bộ Quốc phòng có vai trò tích cực hơn thông qua việc mua hàng để thúc đẩy ngành công nghiệp. Trong khi sự quan tâm lớn hơn trong hoạt động mua sắm quốc phòng đến nhu cầu của ngành công nghiệp là đáng hoan nghênh và tôi cũng đã mô tả một số định hướng mua sắm hợp lý trong các chương trước, Bộ Quốc phòng

không phải là một công cụ có thể trông cậy nhiều. Các mục tiêu của Bộ Quốc phòng hướng đến bảo vệ các đối thủ cạnh tranh trong nước. Điều này có nguy cơ dẫn tới bảo hộ và làm suy yếu cạnh tranh. Bên cạnh đó, các nhu cầu quốc phòng cũng khác với các nhu cầu dân dụng trong hầu hết các ngành công nghiệp. Việc Bộ Quốc phòng có quá nhiều vai trò có thể gây xao lãng.

Trách nhiệm với sản phẩm. Đây là thời điểm phải tiến hành cải tổ có hệ thống hệ thống trách nhiệm với sản phẩm của Mỹ. Buộc các công ty phải có trách nhiệm với sản phẩm có lợi cho mục tiêu đạt được những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Tuy nhiên, việc dễ dàng kiện tụng ở Mỹ, thường là chẳng mấy giá trị, kết hợp với những khoản tiền phạt thiệt hại lớn và không rõ ràng đã đi quá mức để làm lợi cho người tiêu dùng hay ngành công nghiệp Mỹ.

Tác động của hệ thống hiện thời thường là ngăn cản đổi mới, như trường hợp ngành thiết bị theo dõi bệnh nhân được trình bày ở Chương 5 minh họa. Trong đó, các doanh nghiệp Mỹ bị ngăn cản tham gia một hướng nghiên cứu hứa hẹn về hệ thống theo dõi tự điều khiển hay "khép kín". Các nước khác có hệ thống trách nhiệm sản phẩm vừa bảo vệ được người tiêu dùng mà không trói buộc đổi mới. Nhanh chóng rà soát các vụ kiện, đưa ra các mức trần hợp lý về đền bù thiệt hại và những thủ tục giải quyết pháp lý bắt buộc là những bước đi hứa hẹn.

Các mục tiêu. Một trong số những vấn đề quan trọng nhất mà ngành công nghiệp Mỹ phải đối mặt là các mục tiêu của nhà đầu tư, nhà quản lý và nhân viên. Cả ba nhóm mục tiêu này đều đang thay đổi theo hướng bất lợi cho quá trình nâng cấp ngành công nghiệp Mỹ. Mục tiêu của các nhà đầu tư đã được định hình bởi những thay đổi trong các thị trường tài chính Mỹ. Các nhà đầu tư tổ chức nắm phần lớn quyền sở hữu nhưng lại có ít ảnh hưởng lên hoạt động quản trị. Các tổ chức quan tâm đến kết quả hoạt động của chính họ, được đo lường thông qua mua và bán cổ phiếu hơn là những cam kết lâu dài vào xây dựng công ty. Tăng trưởng lợi nhuận hiện tại là nhân tố quyết định cơ bản của giá cổ phiếu. Thâu tóm được hoan nghênh và khuyến khích như một phương tiện duy nhất để xử lý ban lãnh đạo cũ. Một khuynh hướng nâng cao vai trò của nhà đầu tư tổ chức trong quản trị doanh nghiệp lại tập trung vào, mỉa mai thay, xóa bỏ những rào cản chống thâu tóm do ban lãnh đạo dựng lên chứ không phải vào việc tác động đến chiến lược dài hạn của các công ty.

Các nhà đầu tư đã chứng kiến thuế suất lên lợi nhuận đầu tư vốn tăng. Hầu hết các quốc gia tiên tiến không đánh thuế lợi nhuận từ đầu tư vốn dài hạn nhằm khuyến khích đầu tư lâu dài, điều đem lại lợi ích cho xã hội cũng như cá nhân (xem Bảng 13-2).

Các nhà quản lý, do được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh hàng năm và thường chỉ nắm giữ chức vụ trong vài năm, chỉ tập trung vào ngắn hạn. Để xây dựng công ty, họ ngày càng dựa nhiều vào sáp nhập, hành động không đòi hỏi sự hi sinh lợi nhuận hiện tại. Bởi phần thưởng thường quan hệ tỷ lệ thuận với qui mô hơn là lợi nhuận, sáp nhập càng trở nên hấp dẫn. Sự quan tâm đến giá cổ phiếu ngày càng được thúc đẩy bởi mối lo ngại bị thâu tóm. Đầu tư dài hạn và sự mạo hiểm cần thiết để xây dựng lợi thế cạnh tranh không phải là quan tâm trước mắt.

Nhân viên cũng ngày càng ít gắn bó với công ty hay nghề nghiệp của họ. Các cá nhân và gia đình không đầu tư đầy đủ vào giáo dục và đào tạo. Thăng tiến diễn ra nhờ chuyển công ty và vị trí thay vì đầu tư vào kĩ năng. Các công ty cũng thường không cam kết gắn bó với nhân viên. Họ thuê và sa thải mà chẳng bị phạt gì và không đầu tư đầy đủ vào phát triển nguồn nhân lực.

Tất cả những điều này phải bắt đầu thay đổi nếu muốn tăng tốc độ đổi mới và nâng cấp trong ngành công nghiệp Mỹ. Để thay đổi mục tiêu của doanh nghiệp và nhà quản lý, thâu tóm không phải là giải pháp tốt nhất, như tôi đã trình bày trong chương trước. Ưu đãi thuế cho lợi nhuận đầu tư cổ phiếu dài hạn (trên 5 năm) vào một công ty sẽ là bước đi tích cực. Không cần có những ưu đãi tương tự đối với đầu tư vào trái phiếu, bất động sản hay những loại tài sản khác. Ưu đãi đối với lợi nhuận đầu tư dài hạn nên được mở rộng không chỉ bao hàm những nhà đầu tư thông thường mà cả các nhà đầu tư tổ chức như quĩ lương hưu, tổ chức có đầu tư hiện được miễn thuế. Mức thuế suất đánh vào lãi đầu tư cổ phiếu ngắn hạn (ngắn hơn 12 tháng) của cả cá nhân và các công ty có thể được tăng lên hơn nữa nhằm khuyến khích đầu tư dài hạn và bù đắp cho doanh thu thuế giảm.

Cũng cần có một cách tiếp cận mới đối với quản trị công ty trong đó sự thịnh vượng lâu dài của công ty là mối quan tâm chính. Chẳng hạn, giảm hạn chế nắm giữ cổ phiếu của ngân hàng là một phương pháp tiềm năng để kích thích các chủ nợ, những người có thể phát triển những quan hệ sâu đậm trong dài hạn với các công ty, có vai trò xây dựng hơn. Tuy nhiên, không nên ngăn cản các vụ thâu tóm bởi vì chúng vẫn là một phương pháp hiệu quả để xử lý ban lãnh đạo cũ.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

Các công ty Mỹ thường đánh mất hơn là giành được vị trí trên thị trường quốc tế và phải xem lại cách tiếp cận chiến lược của họ. Vấn đề lớn nhất là sự thiếu tập trung vào đầu tư và đổi mới. Thay vì đầu tư, các công ty sáp nhập với nhau. Thay vì đổi mới, các công ty mua sản phẩm và linh kiện ở nước ngoài, những sản phẩm có thể sản xuất hiệu quả hơn sử dụng những công nghệ cải tiến trong nước. Thay vì đầu tư để cải thiện các nhà cung cấp nội địa và các trường đại học địa phương, họ vận động hành lang cho những luật thương mại khắt khe hơn nhằm bảo vệ họ chống lại các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Thay vì phát triển các kĩ năng và năng lực nội bộ, họ quay sang các liên minh như một giải pháp dễ dàng.

Trong lĩnh vực chiến lược công ty, sự hấp dẫn của đa dạng hóa vẫn khó chống đỡ trong ngành công nghiệp Mỹ. Bất chấp nhiều thập kỉ chứng tỏ rằng hầu hết đa dạng hóa sang những ngành không liên quan thất bại, điều này vẫn tiếp diễn. Thay vì tạo ra các doanh nghiệp mới từ đa dạng hóa nội bộ thông qua việc tận dụng những kĩ năng trong công ty, các công ty tiến hành những vụ mua lại không thể đồng hóa.

Sự tái định hướng trong nhiều công ty Mỹ là cần thiết nếu họ muốn giành được lợi thế cạnh tranh thực sự. Tôi đã phác họa một số bước cần thiết trong Chương 11. Hơn bất cứ gì khác, một cảm giác thách thức mới là cần thiết.

Cạnh tranh. Không gì đóng góp vào sự trượt dốc của ngành công nghiệp Mỹ hơn những yếu kém trong cạnh tranh nội địa. Một giai đoạn dài phải đối mặt với rất ít thách thức của các đối thủ nước ngoài đã dẫn đến các nhóm độc quyền trì trệ, trong đó cạnh tranh trong nước suy yếu. Bắt đầu từ những năm 1960, sáp nhập bắt đầu hợp nhất nhiều ngành công nghiệp. Sự nới lỏng thực thi các luật chống độc quyền trong lĩnh vực sáp nhập đã cho phép các đối thủ hàng đầu mua các đối thủ hàng đầu. Gần đây, những giao dịch như vậy được biện minh, mỉa mai thay, là nhằm nâng cao sức cạnh tranh. Liên minh giữa những đối thủ hàng đầu cũng đang tăng lên và hiếm khi bị thách thức.

Những thụt lùi trong việc thực thi luật chống độc quyền trong lĩnh vực sáp nhập cũng làm suy yếu những phát triển tích cực đã diễn ra trong phi điều tiết hóa. Chẳng hạn, sáp nhập đã dẫn đến sự hình thành các độc quyền khu vực trong ngành hàng không bất chấp thực tế là phi điều tiết ban đầu đã mang lại nhiều đối thủ mới gia nhập và một làn sóng đổi mới.

Bảng 13-2: Thuế suất đánh vào thu nhập đầu tư tại ở các quốc gia hàng đầu, 1988

	Thuế suất dài hạn tối đa	*Thuế suất ngắn hạn tối đa*
Mỹ	33%[1]	33%
Anh	40%[2]	40%
Thụy Điển	0%[3]	70%
Canada	17.51%	17.51%
Pháp	16%	16%
Đức	Miễn[4]	56%
Bỉ	Miễn	Miễn
Ý	Miễn[5]	Miễn
Nhật Bản	Miễn	Miễn
Hà Lan	Miễn	Miễn
Hồng Kông	Miễn	Miễn
Singapore	Miễn	Miễn
Đài Loan	Miễn	Miễn
Malaysia	Miễn	Miễn

Nguồn: The Wall Street Journal, 3/8/1988; bổ sung và sửa chữa của tác giả.
1. Thuế suất ngang với thuế suất đánh vào thu nhập thông thường. Nhiều bang và thành phố cũng đánh thuế thu nhập đầu tư vốn.
2. Thuế suất dài hạn và ngắn hạn tối đa được tăng vào ngày 6 tháng 4 năm 1988 lên 40%, ngang với thuế suất tối đa đánh vào thu nhập thông thường. Thu nhập lãi từ đầu tư đã được điều chỉnh lạm phát.
3. Thuế suất tiến đến 0% sau năm năm với nhiều loại tài sản.
4. Thuế suất đánh vào thu nhập lãi đầu tư được dự định gắn với thuế suất thu nhập thông thường. Mức thuế suất ngắn hạn và dài hạn cao nhất.
5. Ý cũng dự định đánh thuế thu nhập lãi đầu tư.

Trong khi cạnh tranh trong nước suy yếu, chính sách thương mại của Mỹ lại chuyển sang bảo hộ trong những thập kỉ 1970 và 1980. Các thị trường quốc tế đã bị chia cắt thông qua đủ loại thỏa thuận đặc biệt. Thật không may, luật thương mại năm 1988 đã khiến cho bất kì ngành công nghiệp nào phải đối mặt với khó khăn cạnh tranh có thể dễ dàng tìm kiếm sự bảo hộ dù có liên quan đến những thông lệ thương mại bất công hay không. Kết quả là cạnh tranh trong nước càng suy yếu và cản trở áp lực cạnh tranh từ nước ngoài, làm giảm quá trình đổi mới và nâng cấp trong các ngành công nghiệp. Ví dụ, trong ngành bán dẫn, một thỏa thuận với Nhật Bản đã khiến giá tăng lên, làm tăng lợi nhuận của Nhật và gây thiếu chip trong ngành công nghiệp Mỹ.

Tái cam kết đối với cạnh tranh là một nhu cầu bức

thiết. Cạnh tranh nội địa thậm chí còn quan trọng hơn trong kỷ nguyên mà các thị trường toàn cầu khiến cho các ngành công nghiệp nội địa trì trệ dễ tổn thương hơn trước các thách thức. Sáp nhập và liên minh giữa các đối thủ hàng đầu nên bị cấm. Những tiêu chuẩn sáp nhập giữa các công ty Mỹ cũng nên được áp dụng khi chuẩn y các vụ mua lại các công ty Mỹ của các công ty nước ngoài. Đầu tư nước ngoài ở Mỹ thông qua mua lại nên bị cấm nếu nó làm suy yếu cạnh tranh. Hợp tác trực tiếp giữa các đối thủ cạnh tranh hàng đầu không nên được khuyến khích; hợp tác nghiên cứu và phát triển chỉ nên được chuẩn y với những điều kiện đã chỉ ra trong chương trước. Sự nới lỏng luật chống độc quyền để cho phép hợp tác sản xuất giữa các đối thủ hàng đầu là không phù hợp. Trong khi đó, những hạn chế chống độc quyền áp lên các hoạt động của các hiệp hội thương mại và liên hợp tác theo chiều dọc nên được nới lỏng ngoại trừ những trường hợp nhằm mục đích cấu kết hoặc độc quyền hóa.

Chính sách thương mại. Chính sách thương mại của Mỹ đã thất bại trong việc xử lý chủ nghĩa bảo hộ thực tế và sự can thiệp vi phạm các luật quốc tế xảy ra ở nhiều quốc gia. Trong khi đó, nó lại phát triển theo hướng "các thỏa thuận hạn chế xuất khẩu" làm suy yếu bản chất của cạnh tranh. Các tiếp cận với những khó khăn thương mại này sai lầm về cơ bản, như tôi đã bàn trước đây. Bất cứ nỗ lực đảm bảo doanh số cho các doanh nghiệp Mỹ ở bất cứ quốc gia nào hay bảo vệ một thị phần định sẵn trên thị trường Mỹ sẽ làm suy giảm đổi mới về dài hạn. Thương mại bị quản lý là thương mại cartel hóa và không phải là giải pháp thực sự. Bảo hộ "tạm thời" để tạo cơ hội cho điều chỉnh hiếm khi thành công, như tôi đã bàn trong Chương 12.

Chính sách thương mại phải tập trung vào những khoản trợ cấp không công bằng và các rào cản thương mại, chống lại chúng bằng hàng rào thuế quan và những hạn chế về đầu tư đối với những công ty của quốc gia vi phạm cho đến khi những thông lệ ở nước đó được sửa đổi. Cùng lúc đó, luật chống độc quyền phải bảo vệ cạnh tranh nội địa. Để chính sách thương mại có hiệu quả, tiếng nói đại diện cho thương mại Mỹ phải rõ ràng hơn. So với hầu hết các nước, Mỹ có cấu trúc hoạch định và thực hiện chính sách thương mại rất rườm rà. Quá nhiều cơ quan liên quan, với những mục tiêu không nhất quán, tham gia vào quá trình này. Chính sách thương mại thường là thiếu hệ thống, được thiết lập khi đối phó với từng vụ việc riêng lẻ. Các

luật thương mại thường trở thành công cụ cho các công ty giành lấy sự bảo hộ và né tránh những bước đi khó khăn cần thiết để trở nên thực sự cạnh tranh. Thay vào đó, một chính sách thương mại thống nhất là cần thiết, theo những hướng tôi đã trình bày ở Chương 12.

Một triết lý mới. Điều cần thiết nhất ở Mỹ là một sự thay đổi triết lý. Tư tưởng bảo vệ và sự đánh mất tự tin đã len lỏi vào trong chính phủ và ngành công nghiệp Mỹ. Tư duy trong chính phủ và các doanh nghiệp đã thay đổi đến chỗ coi phá giá, nới lỏng các qui định, xóa bỏ luật chống độc quyền, hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh hàng đầu, những chính sách tạo ra độc quyền về những công nghệ cụ thể và bảo hộ "tạm thời" là các giải pháp giúp ngành công nghiệp Mỹ. Những chính sách này, dù chúng dường như hấp dẫn trong ngắn hạn, sẽ chỉ làm tăng nguy cơ đánh mất lợi thế cạnh tranh. Có một xu hướng ngày càng tăng là quay sang cầu cứu chính phủ giúp giải quyết những khó khăn trong cạnh tranh, một xu hướng mà một khi bắt đầu sẽ tiếp diễn không ngừng và cuối cùng là các doanh nghiệp sẽ tự thất bại. Sự trở lại với những giá trị lịch sử bị xao lãng về sáng kiến cá nhân, giáo dục, cạnh tranh, đầu tư dài hạn, qui định khắt khe và thương mại tự do, đã bị chậm quá lâu.

TỔNG QUAN VỀ NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT TRONG CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG CỦA CÁC QUỐC GIA

Mỗi quốc gia phải đối mặt với những vấn đề riêng, cũng như những cơ hội và hạn chế riêng khi giải quyết chúng. Tuy nhiên, có những chủ đề rõ ràng nổi lên từ quan sát của chúng ta với mỗi quốc gia. Tốc độ hình thành và nâng cấp các yếu tố sản xuất quyết định tốc độ phát triển tiềm năng của một nền kinh tế quốc dân. Cường độ cạnh tranh nội địa đóng vai trò quan trọng quyết định liệu những tiềm năng này có thể hiện thực hóa. Bảo vệ cạnh tranh là một thách thức lâu dài và ngày càng trở nên khó khăn hơn khi sự thịnh vượng kéo dài. Tạo lập và duy trì các mục tiêu phù hợp cho doanh nghiệp và nhân viên cũng vậy. Cải thiện các điều kiện cầu cũng cần thiết nhằm giúp các doanh nghiệp cảm nhận được các nhu cầu khách hàng mới và bị thách thức phải đáp ứng chúng.

Các chiến lược của các công ty phải liên tục biến đổi. Sự hấp dẫn của đa dạng hóa sang các ngành không liên quan thật khó cưỡng lại. Một thị trường vốn hoạt động hiệu quả cùng với các nhà đầu tư cam kết đầu tư lâu dài vào các doanh nghiệp và năng động trong quản trị phải được hình thành và nuôi dưỡng nếu các doanh nghiệp và nền kinh tế quốc gia muốn phát triển thịnh vượng. Tuy nhiên, "hiệu quả" ngày càng tăng của các thị trường vốn ở nhiều quốc gia kéo theo những nguy cơ làm giảm tỷ lệ đầu tư vào công ty. Cuối cùng, chính sách của chính phủ phải thường xuyên thay đổi nhằm tạo ra nền tảng cho một nền kinh tế tiên tiến hơn. Nhưng những thay đổi chính sách không tránh khỏi bị cản trở bởi những áp lực chính trị và những nhóm lợi ích đã thu được lợi nhờ những qui định cũ. Nó cũng bị kéo lùi bởi giả định những công thức cũ sẽ luôn hiệu quả dù cho bản chất cạnh tranh quốc tế và vị trí của ngành công nghiệp một quốc gia đã thay đổi.

Trình bày của tôi về 8 quốc gia đã cho thấy rất nhiều vấn đề. Luôn có những xu hướng cám dỗ né tránh các vấn đề đó bằng cách bảo hộ hoặc cách ly. Luôn có những ảo tưởng về sự ổn định và tập trung kinh tế. Việc nền kinh tế thế giới có phát triển và số phận của mỗi quốc gia sẽ ra sao phụ thuộc phần lớn vào việc các quốc gia này có thể chống lại những xu hướng đó hay không.

LỜI BẠT

Nghiên cứu này cố gắng trình bày một cái nhìn hữu cơ và tổng quát về con đường đi lên của các doanh nghiệp, các ngành công nghiệp và các nền kinh tế quốc dân đồng thời minh họa ứng dụng thực tế của nó. Hi vọng của tôi không gì khác là bắt đầu tái định hình góc nhìn mà các doanh nghiệp và các chính phủ sử dụng khi đánh giá những nền tảng của thành công trong cạnh tranh. Phần lớn những gì định hướng cho chiến lược của công ty và chính sách của chính phủ ngày nay dựa trên những tiền đề sai lầm cần phải được thay đổi. Các doanh nghiệp và các nền kinh tế thăng hoa nhờ vào áp lực, thách thức và cơ hội mới chứ không phải nhờ sự nhàn hạ hay sự "giúp đỡ" từ bên ngoài để trốn tránh sự cần thiết phải đổi mới. Sự tiến bộ có được từ thay đổi chứ không phải từ sự ổn định.

Lý thuyết của tôi rất lạc quan, cung cấp cho tất cả các doanh nghiệp và các quốc gia cơ hội để thịnh vượng, mặc dù không phải tất cả đều làm được. Bản thân các doanh nghiệp nắm giữ sức mạnh để quyết định thành công trong cạnh tranh về dài hạn của mình. Sự thịnh vượng kinh tế quốc gia không phải là một trò chơi có tổng bằng không, trong đó quốc gia này được lợi

trên sự thiệt hại của quốc gia khác. Quá trình nâng cấp kinh tế lành mạnh có thể cho phép tất cả các quốc gia cùng nâng cao mức sống. Mỗi quốc gia và mỗi công ty cuối cùng đều phải lựa chọn hành động hay không hành động trên cơ sở những điều kiện tiền đề cho thành công kinh tế. Chiến lược công ty và chính sách quốc gia không thể chỉ hoạch định nhằm ứng phó với những vấn đề hiện tại mà chúng đòi hỏi phải có một quan điểm toàn diện về cạnh tranh mà tôi đã cố gắng cung cấp một quan điểm như vậy ở đây.

Lý thuyết của tôi nêu bật và củng cố tầm quan trọng của sự khác biệt giữa các quốc gia và sự khác biệt trong đặc trưng các quốc gia. Nhiều thảo luận ngày nay về cạnh tranh quốc tế nhấn mạnh sự đồng nhất hóa toàn cầu và vai trò giảm dần của các quốc gia. Nhưng thực tế, sự khác biệt quốc gia chính là trái tim của thành công trong cạnh tranh.

Các quốc gia thành công trong các ngành công nghiệp dựa nhiều nhất vào những yếu tố riêng có về lịch sử và đặc trưng của nó. Các doanh nghiệp có thể tăng cường sử dụng lao động, nguyên liệu, linh kiện và thậm chí những sản phẩm và công nghệ trên thị trường toàn cầu. Khi cạnh tranh ngày càng có hàm lượng tri thức cao, ảnh hưởng của môi trường quốc gia thậm chí ngày càng mang ý nghĩa sống còn. Nó định hình cách nắm bắt cơ hội, phát triển nguồn lực, những kĩ năng chuyên môn và áp lực lên các doanh nghiệp huy động nguồn lực theo những cách thức nhanh chóng và hiệu quả. Chính sự tạo ra tri thức và năng lực hành động, kết quả của một quá trình mang đặc trưng quốc gia, quyết định thành công trong cạnh tranh. Các khu vực trong cùng một nước cũng khác nhau về sự thịnh vượng kinh tế với những lý do y hệt. Sự suy giảm tương đối của các vùng giàu tài nguyên là một biểu hiện khác của trật tự mới.

Một số quốc gia chống lại việc mở cửa cho cạnh tranh quốc tế với mong muốn giữ được bản sắc quốc gia. Tuy nhiên, thay vì nhấn chìm đặc trưng quốc gia, việc xóa bỏ bảo hộ và những bóp méo khác cho cạnh tranh quốc tế mở và tự do sẽ làm cho đặc trưng quốc gia càng có ý nghĩa quyết định. Toàn cầu hóa làm cho vai trò quốc gia trở nên quan trọng hơn, chứ không kém đi.

Các cường quốc thường có xu hướng xuất khẩu văn hóa và đặc trưng của họ sang các quốc gia khác, như Anh từng làm thông qua đế quốc Anh và Mỹ đã làm trong thế kỉ này thông qua hệ thống truyền thông, sức mạnh quân sự, chính trị và các

công ty của nó. Một quá trình như vậy sẽ củng cố lợi thế cạnh tranh của nước xuất khẩu qua việc tạo ra nhu cầu ở nước ngoài với sản phẩm của họ. Nhưng trường hợp của Anh và Mỹ cho thấy rằng đặc trưng quốc gia của các quốc gia khác vẫn không suy suyển, và rằng khả năng xuất khẩu văn hóa không đảm bảo thành công bền vững trong cạnh tranh.

Nghiên cứu này, theo một cách mà tôi không thể dự đoán, đã đưa tôi đến niềm tin rằng động lực, sự cố gắng, tính kiên trì, đổi mới; đặc biệt, cạnh tranh chính là nguồn gốc của tiến bộ kinh tế ở bất kì quốc gia nào và là nền tảng cho những công dân có năng suất cao và đời sống dư dả. Tôi cho rằng điều này có thể phản ánh một tập giá trị ẩn hay có lẽ thậm chí một hệ tư tưởng mà nhiều người không chia sẻ. Nhưng tôi không đưa ra một hệ tư tưởng. Nghiên cứu này cho thấy rằng với bất kể hệ giá trị nào ở trong nước, các doanh nghiệp sẽ phải đối đầu với nhau trên các thị trường cạnh tranh toàn cầu. Tôi đã cố gắng miêu tả điều đó. Miêu tả của tôi về hành vi của họ không thiên vị hệ tư tưởng nào. Nó chỉ đơn giản phản ánh thế giới vận động như thế nào.

Tôi nhận thức rằng quan điểm về tiến bộ kinh tế của tôi có thể không dễ chịu với một số người. Những khuyến khích cá nhân và cạnh tranh mà tôi nhấn mạnh đi ngược lại với chủ nghĩa bình quân và các chuẩn mực nhóm ở Thụy Điển hay sự e ngại cạnh tranh gay gắt quá mức ở Anh. Tuy nhiên, tôi tin rằng về dài hạn, khả năng hiện thực hóa bất kì tập giá trị quốc gia nào ngày nay phụ thuộc vào một nền kinh tế khỏe mạnh và vào việc sở hữu những lao động có kĩ năng và năng suất cao. Khi toàn cầu hóa trở nên rõ nét hơn, các quốc gia có thể ngày càng phải lựa chọn giữa việc duy trì một số giá trị với liên tục nâng cao phúc lợi quốc gia. Chẳng hạn ở Thụy Điển, sự nhạy cảm với môi trường đã củng cố lợi thế quốc gia trong khi sự tái phân phối thu nhập cực đoan sẽ làm ảnh hưởng những lợi thế này. Việc Nhật Bản bảo hộ nông dân và các chủ cửa hàng nhỏ và sự ác cảm với quảng cáo ở Đức cũng sẽ ngày càng tốn kém.

Cuốn sách này ra đời vào thời điểm của các thay đổi lớn về những tư tưởng định hướng một số nền kinh tế quốc dân. Các nước xã hội chủ nghĩa như ở Đông Âu và châu Á đang công khai tự thừa nhận rằng những tư tưởng cơ bản của họ chính là những cản trở đối với tăng trưởng kinh tế. Họ đang lưỡng lự chuyển sang những cơ cấu kinh tế cạnh tranh hơn và những khuyến

khích dựa trên hiệu quả mà tầm quan trọng của nó đối với lợi thế cạnh tranh quốc gia đã được chứng tỏ trong cuốn sách này. Một số nước tư bản như Anh và Thụy Điển vốn gắn bó nhất với những nguyên tắc như sở hữu quốc doanh và tái phân phối thì nay đang bắt đầu thay đổi.

Ai đó sẽ cảm thấy an tâm với sự hội tụ kinh tế này. Dễ chịu làm sao khi tưởng tượng ra một thế giới trong đó các quốc gia, bất kể hệ tư tưởng ra sao, có thể cạnh tranh hòa bình và hiệu quả. Ai đó có thể chỉ hi vọng một thế giới trở nên đơn giản như vậy.

Như tôi đã trình bày trong những chương trước, có những dấu hiệu không an tâm là những quốc gia quan trọng phương Tây sau hàng thập kỷ thịnh vượng đang tự đánh mất một số giá trị mà thế giới xã hội chủ nghĩa đang miễn cưỡng chấp nhận. Trong những quốc gia tư bản từng rất hùng mạnh, người ta có thể thấy những nỗ lực làm suy yếu cạnh tranh, đóng băng thị trường, bảo vệ những vị trí cũ và làm cho tầm nhìn ngắn lại. Các doanh nghiệp và các quốc gia cố bảo vệ những công nghệ cũ thay vì phát triển công nghệ mới. Những từ ngữ mĩ miều như hợp tác, liên minh hay hợp tác chính phủ - doanh nghiệp là những từ được ưa thích. Nhưng chúng làm giảm sự tiến bộ trong cạnh tranh và làm cho người ta tưởng rằng mọi thứ có thể thăng hoa mà không cần kĩ năng và sáng kiến.

Những sự phát triển này làm cho triển vọng của châu Âu thật chông chênh. Khả năng xóa bỏ những rào cản thương mại và đầu tư trong lòng châu Âu tạo ra cơ hội và áp lực làm bùng nổ sáng kiến chưa từng có trong hàng thập kỷ. Nhưng làn sóng sáp nhập và liên minh đe dọa xóa sổ tính hiệu quả trong cạnh tranh ở châu Âu trong nhiều ngành công nghiệp quan trọng. Chẳng hạn, chúng ta thấy hạn ngạch với ô tô nhập khẩu của Nhật vẫn tồn tại và những qui định về tỷ trọng nội địa hóa đã biến thành những vụ điều tra "phá giá" và đang được sử dụng để hạn chế nhập khẩu TV của Mỹ. Nếu những xu hướng này thắng thế, thập kỷ 90 sẽ biến thành một bước ngoặt sai lầm trong lịch sử kinh tế châu Âu.

Mỹ cũng có nguy cơ gặp phải tình trạng tương tự. Thông qua những kêu gọi nới lỏng luật chống độc quyền, khuyến khích hợp tác, kiểm soát thương mại, sử dụng qui định chống phá giá để ngăn cản cạnh tranh về giá và hạn chế sự lan tỏa công nghệ, Mỹ đang lùi bước trước cạnh tranh. Nỗi sợ hãi không đáng có của Mỹ với Nhật cũng như lập luận sai lầm về bảo hộ và những

hình thức can thiệp khác đáng buồn lại chính là sự sống lại những lo lắng sai lầm của châu Âu về sự thống trị của Mỹ trong những năm 60.

Sự sợ hãi này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Trong tất cả các quá trình đòi hỏi nỗ lực lớn và sự thay đổi phá vỡ cái cũ, luôn có những mong muốn mạnh mẽ và có lẽ không tránh khỏi việc dừng quá trình này khi những mục tiêu ban đầu đã đạt được. Một khi điều đó xảy ra, cả các cá nhân và các quốc gia dường như thích tiêu dùng và tận hưởng trên những của cải đang có đồng thời ngừng tạo ra những của cải mới.

Liên quan mật thiết tới hiện tượng này là những nỗ lực của các quốc gia đã đạt được sự thịnh vượng muốn định hướng và làm nhẹ bớt quá trình thay đổi cơ cấu và nâng cấp, nhưng những nỗ lực này có nguy cơ ngăn cản sự thay đổi. Can thiệp xã hội không có lợi cho thử nghiệm và đổi mới; nó làm giảm tăng trưởng năng suất. Quá nhiều hỗ trợ của chính phủ cũng xóa bỏ động lực đầu tư và mạo hiểm của khu vực tư nhân.

Chúng ta không nhất thiết phải chấp nhận những xu hướng này. Các doanh nghiệp và các quốc gia có sức mạnh để lựa chọn giữa sự quyến rũ nguy hiểm của tập trung hóa, hợp tác và bảo hộ với sự tái khẳng định trật tự kinh tế dựa trên sáng tạo, cạnh tranh và phần thưởng cho sự cố gắng. Lựa chọn thứ hai là hi vọng của chúng tôi với sự thịnh vượng kinh tế lâu dài.

Đây là thời điểm dành cho các nhà lãnh đạo cạnh tranh và kinh doanh. Tăng trưởng dân số và lực lượng lao động chậm ở tất cả các quốc gia tiên tiến đang đòi hỏi phải có được trình độ nhân lực và đóng góp cao hơn. Tăng dân số chậm ở các nước tiến tiến cũng tạo ra triển vọng về tương lai kinh tế tươi sáng của các nước đang phát triển, những nước có nhiều lao động. Những công nghệ cách mạng mới (công nghệ sinh học, hệ thống thông tin, vật liệu mới, vi xử lý siêu nhanh và những công nghệ khác) tạo ra cơ hộ cho một kỉ nguyên đổi mới và nâng cao năng suất trong hầu như mọi ngành công nghiệp mà có thể chưa từng xảy ra trong lịch sử. Chúng ta phải chấp nhận thách thức và hành động vượt qua nó.

Phụ lục A

PHƯƠNG PHÁP LẬP BIỂU ĐỒ TỔ HỢP (CLUSTER CHARTS) [1]

Số liệu sử dụng để lập các biểu đồ cho tổ hợp được lấy từ nhiều nguồn. Nguồn cơ bản là Số liệu thống kê hàng năm về thương mại quốc tế của Liên hợp quốc (UN International Trade Statistic Yearbook). Các nguồn khác bao gồm số liệu quốc gia về đầu tư trực tiếp nước ngoài và thương mại dịch vụ, số liệu của các hiệp hội thương mại và phỏng vấn trực tiếp.

Mỗi biểu đồ quốc gia được xây dựng bằng cách xác định tất cả các ngành (gồm hàng hóa và dịch vụ) mà quốc gia đó đã đạt được thành công trong cạnh tranh quốc tế. Các ngành được định nghĩa rất hẹp và dựa tối đa vào sự khác biệt có tính chiến lược của các ngành kinh doanh (như máy kéo nông nghiệp) thay vì các ngành rộng (như máy móc nông nghiệp). Thành công quốc tế được đo bằng lượng xuất khẩu hoặc đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn, dựa trên những thế mạnh hoặc kỹ năng có được từ quê nhà (trái ngược với các khoản đầu tư danh mục tài chính ra nước ngoài).

Những chỉ tiêu đo lường cố gắng thể hiện lợi thế cạnh tranh quốc tế thật sự của một ngành công nghiệp. Lợi nhuận trong

1. Cheng Gaik Ong đóng vai trò hàng đầu trong lập và phân tích các biểu đồ tổ hợp, với sự giúp đỡ của Thomas P. Lockerby. Các nhà nghiên cứu từ mỗi nước cũng đóng vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị và chỉnh sửa các biểu đồ cho nước họ.

nước không phải là chỉ số đáng tin cậy về thành công quốc tế vì sự tồn tại của bảo hộ. Những khác biệt trong các yêu cầu báo cáo, quy ước kế toán, quy tắc liên quan đến những khoản dự trữ không được báo cáo và sự sẵn có của số liệu làm cho việc so sánh lợi nhuận trực tiếp không đáng tin cậy. Cuối cùng, việc các doanh nghiệp đa dạng hóa làm cho việc thu thập lợi nhuận theo ngành là không thể.

Điểm khởi đầu để lập các biểu đồ là số liệu thống kê thương mại của Liên hợp quốc (UN). Tất cả các ngành phân chia theo chỉ số cấp ba, bốn và năm trong Chuẩn phân loại thương mại quốc tế (SITC), theo đó thị phần xuất khẩu của quốc gia của ngành đó trên thị thường thế giới bằng hoặc cao hơn thị phần trung bình của quốc gia đó trong thương mại thế giới trong cùng năm (được gọi như ngưỡng quốc gia – nations cutoff), được xác định. Ví dụ trường hợp Nhật Bản, ngưỡng quốc gia là 10,1% trong xuất khẩu thế giới năm 1985. Việc sử dụng chỉ số ngưỡng này tương đương với chọn lựa những ngành thể hiện lợi thế cạnh tranh của quốc gia đó, theo cách gọi của các nghiên cứu về thương mại quốc tế.

Chúng tôi đưa vào những ngành công nghiệp ở mức độ phân chia nhỏ nhất có số liệu công bố. Để hạn chế việc tính trùng lắp, ngành cấp bốn số sẽ bị loại nếu có số liệu ngành chi tiết đến 5 số. Khi số liệu của một vài phân ngành 5 số của ngành 4 số không được công bố, phần không công bố được tính bằng cách lấy tổng ngành 4 số trừ đi giá trị của những phân ngành 5 số có số liệu và tính thị phần xuất khẩu của nó. Khi phần này vượt quá ngưỡng, nó sẽ đưa vào biểu đồ. Phần ngành này được đặt tên dựa trên định nghĩa phân loại trong SITC. Cách làm này cũng được thực hiện để loại bỏ ngành 3 số khi phân ngành 4 số được công bố.

Danh sách các ngành này cung cấp nguyên liệu thô cơ bản cho biểu đồ tổ hợp. Bước đầu tiên để tính toán các tổ hợp là loại bỏ những ngành có cán cân thương mại âm ra khỏi danh sách, trừ khi thị phần ngành đó trong xuất khẩu thế giới gấp hai lần hoặc hơn so với thị phần trung bình của nó. Lý do là cán cân thương mại âm sẽ đặt ra những câu hỏi nghiêm trọng về sức mạnh của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong ngành, trừ khi thị phần trong xuất khẩu thế giới của ngành khá cao. Nếu xảy ra trường hợp này, giải thích hợp lý có lẽ là quốc gia đó có vị trí vững chắc trong một hay một số phân đoạn của ngành

(như định nghĩa trong SITC) mặc dù có vị trí yếu trong các phân đoạn khác. Việc đưa ngành này vào do đó là hợp lý. Việc chọn mức gấp đôi ngưỡng là do ý kiến chủ quan.

Loại ngành thứ hai bị bỏ ra khỏi danh sách là những ngành mà xuất khẩu được cho là bị chi phối bởi các công ty nước ngoài, những công ty sản xuất ở đó như một phần của chiến lược sản xuất toàn cầu của họ. Bởi vì số liệu chi tiết của đầu tư nước ngoài khá hiếm, tương đối ít ngành bị loại vì lý do này. Những trường hợp nghi ngờ sẽ được chú thích.

Chúng tôi cũng loại một số ngành khỏi danh sách khi thương mại của những ngành này chủ yếu diễn ra với các nước láng giềng. Ví dụ, xuất khẩu khung gầm ô tô Mỹ chủ yếu là sang Canada. Sự nổi trội của hoạt động thương mại với các nước lân cận chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh quốc gia không đáng kể ở mức độ quốc tế và thương mại chỉ đơn giản phản ánh sự gần gũi về mặt địa lý, trừ khi chúng ta có những chỉ số cho thấy đầu tư trực tiếp nước ngoài của các doanh nghiệp một nước vào ngành đó là đáng kể. Nếu xảy ra trường hợp này, ngành này sẽ được giữ lại trong danh sách.

Danh sách các ngành trong số liệu thương mại của Liên hợp quốc được bổ sung theo nhiều hướng. Thứ nhất, các ngành được thêm vào là những ngành mà số liệu sẵn có chỉ ra rằng các doanh nghiệp của một quốc gia đã đầu tư trực tiếp nước ngoài đáng kể dựa trên những kỹ năng và thế mạnh của quốc gia đó. Chúng tôi tìm được rất ít ví dụ về các ngành trong lĩnh vực chế tạo và nông nghiệp có đầu tư trực tiếp nước ngoài đáng kể nhưng lại không có thị phần xuất khẩu cao. Xuất khẩu và đầu tư nước ngoài thường đi cùng nhau và bổ sung cho nhau trong các chiến lược toàn cầu.

Ngành dịch vụ cũng được cho vào biểu đồ tổ hợp, sử dụng số liệu quốc gia về thương mại vô hình, các nguồn số liệu công bố khác và phỏng vấn. Cuối cùng, một loạt các ngành chuyên biệt được đưa vào danh sách, thường dưới dạng các phân ngành nhỏ của ngành lớn hơn trong số liệu thương mại. Chúng tôi thêm vào các ngành có số liệu rõ ràng về sức mạnh cạnh tranh đáng kể. Trong mỗi trường hợp, số liệu có sẵn và đánh giá riêng của chúng tôi được sử dụng để phân loại sức mạnh của mỗi quốc gia trong ngành. Mỗi ngành được đưa vào biểu đồ tổ hợp dựa trên những nguồn khác được đánh dấu hoa thị sau tên của ngành.

Trong một số ngành, vị trí của quốc gia trong một ngành, đo bằng thị phần xuất khẩu, được nâng cấp. Điều này xảy ra chủ yếu trong các ngành mà quốc gia đó có đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn và cũng có thị phần đáng kể trong xuất khẩu thế giới. Trong những trường hợp như vậy, hai dấu hoa thị được đưa vào sau tên ngành.

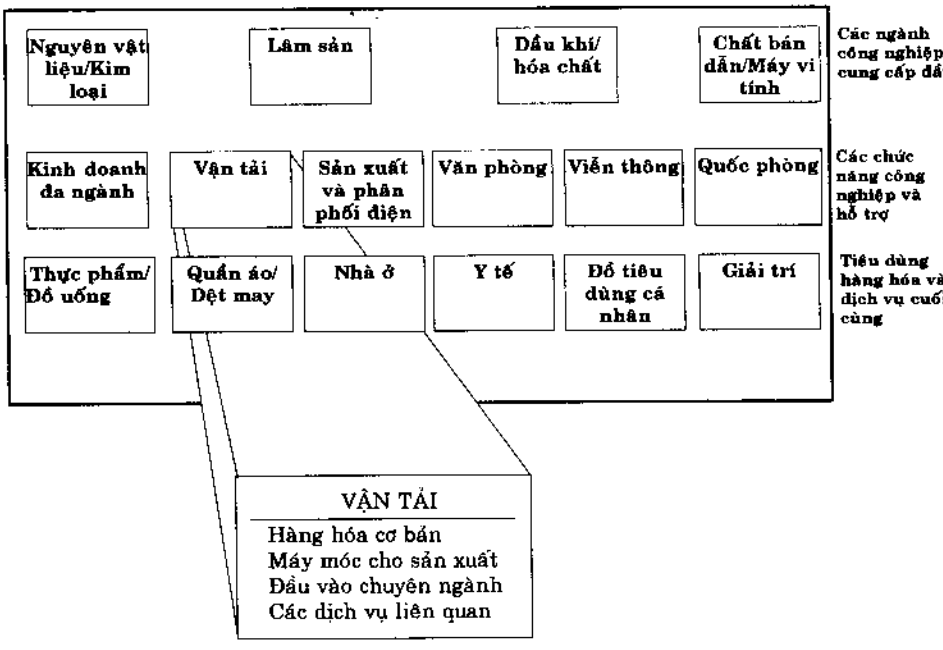
Chúng tôi cũng đưa vào các ngành có giá trị xuất khẩu đứng trong tốp 50 ngành của quốc gia đó và cán cân thương mại dương hoặc âm khá nhỏ dù thị phần của quốc gia trong xuất khẩu của thế giới thấp hơn mức ngưỡng. Việc một ngành có sản xuất đáng kể là một chỉ báo về lợi thế cạnh tranh trong một hoặc nhiều phân đoạn của ngành, trừ khi chúng ta có bằng chứng đó là do trợ cấp hoặc những méo mó thương mại khác.

Việc chọn những ngành đưa vào hoặc nâng cấp sức mạnh cạnh tranh từ số liệu thương mại của UN đòi hỏi đánh giá chủ quan của các nhà nghiên cứu. Vì số liệu đầu tư nước ngoài và thương mại dịch vụ rất không đầy đủ, không có lựa chọn nào khác ngoài cách đánh giá dựa vào thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Một cách khác là bỏ tất cả các ngành không có trong số liệu thương mại của UN nhưng cách này không thể chấp nhận được bởi vì nhiều nhóm ngành quan trọng trong một số quốc gia sẽ bị bỏ qua.

Chúng tôi dè dặt đưa các ngành không có số liệu trong bộ số liệu thương mại. Các ngành được đưa vào biểu đồ phải có chỉ số mạnh về sức mạnh cạnh tranh. Tuy nhiên không tránh khỏi những sai số hoặc bỏ sót. Chúng tôi cũng không thể liệt kê tất cả các nguồn thông tin đã sử dụng để quyết định đưa các ngành vào danh sách. Các nguồn thông tin này có thể được cung cấp bằng cách liên hệ với tác giả.

BIỂU ĐỒ TỔ HỢP

Biểu đồ tổ hợp cố gắng thể hiện tất cả các ngành mà một quốc gia có lợi thế cạnh tranh để làm nổi bật hình mẫu các ngành công nghiệp có khả năng cạnh tranh và mối quan hệ giữa chúng. Bởi vì lý thuyết của tôi nhấn mạnh vào điều kiện cầu cũng như liên kết dọc giữa các ngành, hệ thống phân loại cơ bản trong biểu đồ, được minh họa trong Hình A-1, dựa trên phân loại về hàng hóa sử dụng cuối cùng. Cơ sở của phân loại này được giải thích trong Chương 7.



Hình A-1: Biểu đồ tổ hợp

Trong các nhóm ngành sản phẩm cuối cùng, biểu đồ nêu bật được những mối liên kết dọc giữa các ngành. Hàng hóa cơ bản được trình bày đầu tiên, phân chia giữa các linh kiện độc lập và sản phẩm cuối cùng. Sau đó đến máy móc được sử dụng để sản xuất ra những hàng hóa cơ bản đó. Tiếp theo là các nguyên liệu đầu vào đặc biệt. Cuối cùng là các ngành dịch vụ có liên quan. Khi sản phẩm cuối cùng không gắn rõ ràng với một nhóm ngành rộng nào, ngành này được đưa vào nhóm Kinh doanh đa ngành.

Các ngành được định vị trong biểu đồ dựa vào những đánh giá của các nhà nghiên cứu với kiến thức đồ sộ về quốc gia đó. Trong hầu hết trường hợp, vị trí của mỗi ngành được các chuyên gia về nước đó kiểm tra.

Một ngành có thể được đặt ở các vị trí khác nhau trong

biểu đồ của các nước khác nhau nếu các nhà nghiên cứu đánh giá rằng vị trí đó phản ánh tốt nhất các phân đoạn tương đối có thế mạnh. Ví dụ, máy bơm có thể được xếp vào loại máy sử dụng trong sản xuất hóa chất ở một nước nếu các nhà nghiên cứu có thông tin rằng các nhà sản xuất máy bơm của nước đó có thế mạnh về sản phẩm cho mục đích sử dụng này. Ở nước khác, máy bơm có thể được xếp vào nhóm kinh doanh đa ngành nếu các nhà sản xuất máy bơm của nước đó cạnh tranh trong việc cung ứng nhiều loại máy bơm cho nhiều ngành sản xuất.

Các quy ước thông thường sẽ được áp dụng khi định vị một số ngành nhất định. Trong nhóm thực phẩm và đồ uống, thực phẩm được bán dưới dạng ít chế biến được xếp vào nhóm thực phẩm thô, trong khi thức ăn đã trải qua quá trình chế biến biến đổi được xếp vào nhóm thực phẩm chế biến. Các sản phẩm thực phẩm không dành cho con người, thường là thức ăn cho động vật, được xếp vào nhóm đầu vào đặc biệt. Trong tổ hợp công nghiệp dệt, sợi và chỉ được xếp vào nhóm đầu vào đặc thù; trong tổ hợp vận tải, linh kiện được coi như đầu vào đặc thù. Những ngành được xếp vào nhóm kinh doanh đa ngành là những ngành sản xuất các sản phẩm cho các mục đích công nghiệp nhưng không thể xếp vào bất cứ một ngành cụ thể nào.

Để thể hiện những ngành có vị trí đặc biệt mạnh, các ngành được biểu diễn trên biểu đồ tổ hợp với ba kiểu chữ khác nhau. Các ngành có thị phần xuất khẩu thế giới từ bằng đến gấp hai lần giá trị ngưỡng được viết bằng chữ thường. Những ngành có thị phần xuất khẩu gấp từ 2 đến 4 lần giá trị ngưỡng được viết in đậm và nghiêng. Những ngành có tỷ trọng gấp hơn 4 lần được viết in đậm bằng font chữ sans serif. Dấu hoa thị được sử dụng để đánh dấu những ngành được thêm hoặc nâng cấp.

Hệ thống phân loại cơ bản trong biểu đồ không thể thể hiện tất cả các mối quan hệ giữa các ngành, đặc biệt là những ngành liên kết theo chiều ngang. Vùng gạch chéo được sử dụng cho mỗi quốc gia để chỉ những liên kết quan trọng nhất.

Biểu đồ tổ hợp cho mỗi quốc gia thể hiện những mối quan hệ lẫn nhau quan trọng và thường là nổi bật giữa các ngành công nghiệp thành công quốc tế. Trong nghiên cứu ngành của chúng tôi, tôi tin rằng các tổ hợp sẽ biểu hiện rõ ràng hơn nếu có các số liệu chi tiết và đầy đủ hơn. Những số liệu này sẽ minh họa rõ ràng hơn các mối liên kết giữa các ngành máy móc, đầu vào và các ngành sản xuất sản phẩm tiêu dùng cuối cùng, bởi vì số liệu

trong ngành máy móc và đầu vào thường kém chi tiết hơn. Thêm vào đó, hiện tại các nước có thị phần cao trong những ngành và phân ngành hẹp bị gộp vào các nhóm ngành lớn hơn.

Mỗi một biểu đồ tổ hợp chỉ thể hiện gần đúng và có sự tranh cãi về các tiêu đề, tiểu tiêu đề và phân loại các ngành công nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, tôi tin rằng biểu đồ tổ hợp thể hiện một bức tranh tổng thể chính sách và hi vọng là hữu ích về nền kinh tế của các quốc gia trong cuốn sách này. Những người khác có thể bổ sung và hoàn thiện các biểu đồ này trong các nghiên cứu sau.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ VỊ TRÍ

Các biểu đồ tổ hợp được lập cho các năm 1985, 1978 và 1971. Hầu hết những phân tích về thay đổi vị trí sử dụng so sánh giữa số liệu năm 1978 và 1985. Đó là vì năm 1978 là năm đầu tiên hệ thống phân loại thương mại mới và chi tiết hơn (SITC Rev. 2) được áp dụng. Số liệu năm 1971 không được hoàn hảo lắm và chỉ dùng để phân tích các xu hướng lớn, trừ trường hợp nước Mỹ.

Ngoài việc sự chuyển dịch các thành phần của biểu đồ tổ hợp, chúng tôi còn nghiên cứu những thay đổi trong thị phần xuất khẩu thế giới theo ngành và phân tích hình mẫu của những thay đổi này theo từng ngành và tổ hợp.

Do thiếu số liệu, chúng tôi không thể phân tích chi tiết về sự thay đổi vị trí trong các ngành dịch vụ và những ngành có FDI đáng kể. Chúng tôi thảo luận những ấn tượng định tính về sự thay đổi vị trí của các ngành này, lượm lặt từ những nghiên cứu thực địa của chúng tôi.

TÍNH TOÁN HÌNH MẪU THƯƠNG MẠI

Khi phân tích hình mẫu thương mại, nhiều chỉ số được sử dụng để so sánh vị trí tương đối của quốc gia trong một ngành hay tổ hợp. Chỉ số đầu tiên là thị phần xuất khẩu hay thị phần của nước đó trong xuất khẩu của thế giới trong ngành đó. Ví dụ, Thụy Sĩ chiếm 34,1% thị phần xuất khẩu đồng hồ nghĩa là đồng hồ xuất khẩu của Thụy Sĩ chiếm hơn 1/3 tổng giá trị đồng hồ được xuất khẩu trên thế giới năm 1985.

Chỉ số thứ hai là tỷ trọng trong tổng xuất khẩu quốc gia. Chỉ số thứ ba là thị phần trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới.

Để tính được chỉ số này, một biểu đồ tổ hợp bao gồm tất cả các ngành được xây dựng cho cả nền kinh thế thị trường thế giới. Các ngành được phân loại dựa trên việc sản phẩm cuối cùng thông dụng nhất ở hầu hết các quốc gia. Mỗi vị trí của quốc gia trong một tổ hợp lớn được so sánh với tổ hợp thế giới theo thị phần xuất khẩu của nước đó, sự thay đổi vị trí và quy mô. Đôi khi, một tổ hợp của một quốc gia có thể bao gồm những ngành không có trong biểu đồ tổ hợp thế giới do các thị trường mục tiêu cụ thể của các doanh nghiệp nước đó.

Thị phần trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới so sánh xuất khẩu của một nước với tổng xuất khẩu thế giới trong các ngành trong tổ hợp. Ví dụ, thị phần của Mỹ trong nhóm ngành đầu vào đặc biệt của thực phẩm/đồ uống trong tổng xuất khẩu tổ hợp thế giới là 17,9% nghĩa là Mỹ chiếm 17,9% trong tổng xuất khẩu của thế giới về tất cả đầu vào đặc biệt cho tổ hợp thực phẩm và đồ uống. Do đôi khi có sự khác nhau trong phân loại ngành trong tổ hợp giữa các nước, xuất khẩu thế giới trong một tổ hợp được điều chỉnh để tạo ra một hệ thống các ngành có thể so sánh được cho mục đích tính toán.

Phân tích so sánh của chúng tôi trong một nước và giữa các nước bắt đầu với việc xem xét các thay đổi của các chỉ số cơ bản này theo thời gian. Như với các biểu đồ tổ hợp, chúng tôi so sánh các mốc năm 1978 với 1985. Chúng tôi phân tích những thay đổi trong thị phần xuất khẩu của một ngành để làm rõ các hình mẫu. Chúng tôi cũng đặc biệt chú ý đến sự khác nhau giữa các ngành liên kết theo chiều dọc trong việc giành được và đánh mất vị trí cũng như sự thay đổi vị trí của các ngành ở cả ba cấp trong toàn bộ biểu đồ tổ hợp.

SỰ PHỤ THUỘC TÀI NGUYÊN THIÊN NHIÊN

Vì việc phân biệt giữa lợi thế cạnh tranh dựa trên các yếu tố sản xuất tự nhiên và những nguồn lợi thế khác là rất quan trọng trong lý thuyết của tôi, chúng tôi phân tích tình hình xuất khẩu của một số nước để đo mức độ phụ thuộc của các nước này vào tài nguyên thiên nhiên. Chúng tôi xác định khoảng 264 ngành có mức độ phụ thuộc cao vào tài nguyên thiên nhiên (bao gồm cả đất nông nghiệp) và nước xuất khẩu chỉ chế biến rất hạn chế, dựa vào định nghĩa ngành và kiến thức chung về bản thân các ngành. Kết quả thống kê tổng hợp được trình bày trong Chương 9.

Phụ lục B

SỐ LIỆU BỔ SUNG VỀ CÁC HÌNH MẪU THƯƠNG MẠI QUỐC GIA

Bảng B-1: 50 ngành công nghiệp đứng đầu về giá trị xuất khẩu thế giới của Mỹ năm 1971

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Máy bay	77.5	2,552,652	79,887	5.9
Phụ tùng ô tô	32.3	2,175,245	1,105,072	5.0
Đậu tương	97.4	1,326,819	8	3.1
Ô tô chở khách	8.8	1,188,933	5,296,466	2.7
Máy không dùng năng lượng điện	25.8	1,187,741	921,674	2.7
Lúa mì nguyên hạt	35.8	1,004,729	648	2.3
Hóa chất hữu cơ	44.1	989,723	400,286	2.3
Thiết bị máy văn phòng	55.9	927,810	121,151	2.1
Than, không bao gồm than bánh	53.4	901,598	569	2.1
Phụ tùng máy bay	49.3	852,619	257,888	2.0
Ngô hạt	39.6	746,415	7,693	1.7
Máy xúc, ủi	35.6	711,140	0	1.6
Các máy không dùng điện khác	17.5	697,413	255,299	1.6
Bông thô	25.1	583,162	6,568	1.3
Xe tải	16.3	542,259	437,840	1.2
Máy nâng	25.0	497,138	4,704	1.1

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Thiết bị viễn thông khác	28.8	492,649	243,036	1.1
Thiết bị bán dẫn, đèn chân không	32.7	480,147	259,160	1.1
Thuốc lá chưa tinh chế	41.1	466,135	88,724	1.1
Các thiết bị đo lường, kiểm soát	32.0	463,004	61,750	1.1
Máy tính, máy vi tính	35.2	462,382	196,190	1.1
Thiết bị y tế, dụng cụ quang học	18.5	431,410	319,364	1.0
Hóa chất	18.0	423,826	95,342	1.0
Cặn dầu thực vật	41.6	419,954	1,319	1.0
Máy kéo nông nghiệp	34.2	417,783	87,172	1.0
Thiết bị đo lường, kiểm soát điện tử	29.7	417,330	83,370	1.0
Máy điện	16.8	400,778	241,468	0.9
Động cơ ga, phản lực của máy bay	36.8	381,077	34,505	0.9
Máy phát điện	18.1	344,630	145,792	0.8
Chuyển mạch	17.2	339,748	116,900	0.8
Dầu thực vật nhẹ	33.1	326,749	22,457	0.8
Các sản phẩm polyme	12.4	322,943	0	0.7
Giấy gói hàng loại dày, bìa các tông	37.2	283,110	10,322	0.7
Công cụ máy xử lý kim loại	12.8	272,179	90,302	0.6
Xe bus, máy kéo trên đường	22.3	267,935	28,540	0.6
Gỗ thông chưa xẻ	75.5	264,628	3,943	0.6
Phim máy ảnh	27,3	259,298	111,008	0.6
Bơm chất lỏng	24.2	242,221	53,321	0.6
Mỡ và dầu động vật	47.4	241,836	11,926	0.6
Dược phẩm và thuốc	17.7	233,247	109,457	0.5
Thiết bị lạnh công nghiệp	39.3	232,303	0	0.5
Máy bơm khí	23.9	230,507	74,165	0.5
Nước ép dầu, phế thải khoáng chất	10.4	224,011	57,113	0.5
Dụng cụ chạy điện	19.8	219,113	73,257	0.5
Máy chế tạo kim loại	13.2	217,831	207,767	0.5
Vòi và van nước	18.6	215,762	57,436	0.5
Phế liệu sắt thép	37.1	215,761	13,551	0.5
Sản phẩm cô đặc	16.4	211,217	0	0.5
Công cụ	16.4	210,428	97,774	0.5
Bột giấy và giấy phế liệu	24.6	207,933	119,656	0.5
TỔNG CỘNG				63.9

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-1: Tỷ trọng xuất khẩu của Mỹ theo tổ hợp và ngành dọc, năm 1971

	Nguyên liệu/ Kim loại		Lâm sản		Dầu mỏ/ hóa chất		Bán dẫn/ Máy tính		CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	2.2	3.0	2.1	7.5	6.1	6.4	2.2	33.9	12.6	4.0
Máy móc	0.5	23.0	-	0.0	-	-	-	-	0.5	13.7
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.2	1.1	-	-	-	-	-	-	0.2	1.1
Tổng số	**2.9**	**3.1**	**2.1**	**7.1**	**6.1**	**6.4**	**2.2**	**33.9**	**13.3**	**5.9**

	Kinh doanh đa ngành		Giao thông vận tải		Sản xuất và phân phối điện		Văn phòng		Viễn thông		Quốc phòng		CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	6.9	18.3	13.1	18.2	4.4	19.4	2.2	27	1.1	17.3	-	0.0	27.7	18.7
Máy móc	2.1	12.7	0.0	0.0	-	-	0.3	17.5	-	-	-	-	2.4	2.8
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	-	0.0	8.0	28.0	0.6	66.5	-	-	-	-	-	-	8.6	27.0
Tổng số	**9.0**	**15.9**	**21.1**	**20.9**	**5.0**	**21.1**	**2.5**	**25.3**	**1.1**	**17.3**	**-**	**0.0**	**38.7**	**19.5**

	Thực phẩm/ đồ uống		May mặc		Nhà đất		Y tế		Sản phẩm cá nhân		Giải trí		TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	7.2	9.4	0.1	0.3	0.2	1.1	0.7	8.6	0.5	8.6	1.9	5.9	10.6	6.2
Máy móc	1.1	18.9	-	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1.1	7.0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	6.1	18.6	1.9	6.4	0.0	0.0	-	-	1.2	10.9	-	0.0	9.2	0.8
Tổng số	**14.4**	**12.1**	**2.0**	**2.7**	**0.2**	**0.9**	**0.7**	**8.6**	**1.7**	**10.1**	**1.9**	**5.3**	**20.9**	**7.5**
													73.0	**10.3**

Chú ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985

SWEC: % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp trên thế giới 1985

Bảng B-2: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Thụy Sĩ theo giá trị xuất khẩu thế giới năm 1971

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Thụy Sĩ
Đồng hồ	34.1	1,413,763	47,464	5.14
Dược phẩm có hoóc-môn	12.3	961,084	246,227	3.50
Dụng cụ đo và kiểm soát	4.9	775,446	335,890	2.82
Hợp chất mạch vòng	14.0	696,186	245,601	2.53
Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp	25.3	644,318	211,208	2.42
Chuyển mạch	5.4	613,595	175,710	2.23
Kim cương tự nhiên chưa cắt	9.6	585,833	909,277	2.13
Máy chuyên dụng	5.0	474,241	132,651	1.73
Dụng cụ máy cắt kim loại	15.3	424,457	55,467	1.54
Trang sức kim loại quý	8.1	372,719	531,262	1.36
Máy dệt	45.1	361,864	11,671	1.32
Hợp chất amit	26.6	321,689	34,613	1.17
Dụng cụ máy xử lý kim loại khác	9.5	314,943	85,821	1.15
Kim cương thô chưa phân loại	89,3	303,694	15,548	1.10
Thuốc diệt cỏ	20.6	275,488	24,629	1.00
Nhựa thông	6.2	263,147	236,642	0.96
Máy điện	5.1	253,299	137,625	0.92
Phó mát và sữa đông	6.2	236,760	68,825	0.86
Trang sức kim loại quý và ngọc trai	23.9	230,464	65,241	0.84
Dụng cụ điện cơ cầm tay	17.6	228,209	48,647	0.83
Vải bông tẩy trắng	5.1	224,392	77,982	0.82
Chất đồng vị của Cinyl cloride	5.2	216,765	487,505	0.79
Máy đóng sách, xếp chữ và linh kiện	10.5	215,268	59,212	0.78
Hợp chất amin tạo ôxy	10.8	212,415	69,353	0.77
Sợi thô có poliamit	25.9	212,011	36,925	0.77
Đồng hồ và linh kiện đồng hồ	13.0	210,745	83,206	0.77
Máy kim loại thường	2.9	204,132	170,143	0.74
Các sản phẩm hóa chất hỗn hợp	2.5	201,124	214,703	0.73
Vòi nước và van	3.7	200,934	135,124	0.73
Hương liệu hỗn hợp	17.2	194,333	22,396	0.71

Bảng B-2: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Gía trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Thụy Sĩ
Động cơ điện 1 chiều, máy chuyển xoay chiều	6.4	192,597	152,555	0.70
Vitamin và tiền vitamin	21.9	191,703	74,055	0.70
Đồ nhựa	2.8	182,566	233,626	0.66
Linh kiện máy dệt, máy đan	24.1	181,030	38,107	0.66
Quạt, quạt gió và linh kiện	19.2	180,650	87,975	0066
Máy đóng gói, đóng chai	7.7	179 ,912	85,955	0.65
Tranh vẽ tay	10.3	169,447	121,838	0.62
Dụng cụ quang học	9.9	169,289	65,462	0.62
Máy điện thoại không dây, máy quay tivi và linh kiện	1.2	168,583	156,930	0.61
Đá quý và bán quý	15.2	168,344	210,450	0.61
Vàng trang sức	2.2	165,753	102,666	0.60
Thực phẩm ăn được và chế biến	4.7	165,002	59,652	0.60
Lưỡi dao, đinh cho công cụ	4.8	161,881	93,149	0.59
Máy phát điện chạy gas, đèn furan	3.9	161,457	84,255	0.59
Kim loại platin, platin cuộn	13.6	158,800	90,900	0.58
Dụng cụ y khoa	3.7	153,235	77,915	0.56
Alkaloid và các dẫn xuất	32.0	152,366	8,588	0.55
Đồng hồ đo chuyển động của nước	17.3	151,578	89,838	0.55
Máy trợ thính, máy phẫu thuật chỉnh hình	15.9	151,006	37,710	0.55
Động cơ phản lực của máy bay	6.8	141,765	49,331	0.52
TỔNG CỘNG				55.34

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-2: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Thụy Sĩ

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3.6	0.2	0.9	+0.0	0.8	0.3	0.5	0.1	8.0	1.2	0.7	-0.2	0.0	+0.0	0.0	-0.1	12.5	0.6
Máy móc	0.2	-0.1	1.3	-0.1	0.2	+0.0	2.1	-0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4	0.7
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	3.8	0.1	0.7	-0.1	1.0	0.3	0.6	0.1	8.0	1.2	0.6	-0.2	0.0	+0.0	0.0	-0.1	12.8	0.6

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	16.0	0.9	6.0	-1.4	1.6	-0.4	0.2	-0.1	4.4	-0.6	3.4	-1.1	0.6	-0.2	1.7	-0.8	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.7	0.0	-4.3	22.6	1.8
Máy móc	8.9	0.9	8.8	-0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	1.6	0.1	11.0	-2.7	-	-	-	-	-	-	-	-	10.4	7.8
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	3.3	-0.2	16.7	-7.2	0.4	+0.0	0.1	-0.1	-	-	-	-	0.2	0.2	7.1	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	3.9	1.2
Tổng số	28.1	1.6	6.4	-1.4	2.1	-0.4	0.5	-0.1	4.4	-0.6	2.9	0.1	2.3	0.1	3.8	-0.8	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.7	0.0	-4.3	36.9	2.1

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	2.1	-0.0	0.5	-0.0	2.6	-0.2	1.0	-0.4	0.9	0.1	0.6	-0.0	7.0	0.2	7.2	-3.4	8.0	-2.2	6.3	-5.5	0.3	0.1	0.1	+0.0	20.8	1.6
Máy móc	1.1	-0.1	2.1	-0.1	3.9	-0.6	12.5	-2.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0	-0.1	2.1	-0.7	5.0	5.5
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	1.5	0.2	0.6	+0.0	4.5	-0.2	3.1	-0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	+0.0	0.6	-0.1	6.2	1.2
Tổng số	4.7	0.1	0.6	-0.0	11.0	-1.0	2.4	-0.7	0.9	0.1	0.6	0.1	7.0	0.2	7.2	-3.4	8.0	-2.2	4.4	-1.9	0.5	0.1	0.2	0.1	32.0	1.7
																									81.8	1.4

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-3: So sánh sơ lược về các ngành công nghiệp cạnh tranh: tăng và giảm thị phần trong xuất khẩu thế giới theo nước

		Bình quân tổng xuất khẩu công nghiệp thế giới năm 1985 (nghìn USD)	Bình quân xuất khẩu công nghiệp quốc gia năm 1985 (nghìn USD)	Thay đổi bình quân gia quyền trong xuất khẩu công nghiệp thế giới 1978-85	Thay đổi bình quân gia quyền trong xuất khẩu công nghiệp quốc gia 1978-85
Nhật Bản	Tăng	$ 2,981,099	$ 732,956	55.24%	136.22%
	Giảm	1,667,419	267,516	36.00	(11.48)
Hàn Quốc	Tăng	1,932,087	159,706	44,71	287,93
	Giảm	1,587,293	55,700	64.57	(12.44)
Thụy Điển	Tăng	2,632,655	119,379	42.86	78.24
	Giảm	1,983,637	93,831	50.64	0.73
Thụy Sĩ	Tăng	1,391,817	91,146	29.35	95.36
	Giảm	2,006,804	108,865	54.84	(3.28)
Mỹ	Tăng	1,777,908	562,672	55.74	148.69
	Giảm	1,481,673	255,086	47.70	(14.57)
Đức	Tăng	917,058	212,003	21.26	59.83
	Giảm	2,283,197	345,330	59.31	7.77
Ý	Tăng	1,388,338	174,093	26.68	82.58
	Giảm	3,023,434	168,382	60.382	(4.20)
Vương quốc Anh	Tăng	4,923,368	545,550	63.53	314.94
	Tăng*	1,837,540	248,035	70.73	170.91
	Giảm	1,798,914	130,998	46.57	(18.37)
Trung bình	Tăng*	1,857,313	287,499	43.32	132.47
	Giảm	1,979,046	178,214	46.63	(5.55)

* Không bao gồm dầu thô, cồn máy bay và động cơ, khí propane và butane hóa lỏng (chỉ dành cho vương quốc Anh).
Nguồn: Tính từ số liệu thống kê thương mại của Liên Hợp Quốc.

Bảng B-4: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Thụy Điển theo giá trị xuất khẩu thế giới năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Thụy Điển
Ô tô chở khách	2.6	2,101,624	986,086	6.90
Xe tải	4.4	938,790	169,263	3.08
Thân xe ô tô và phụ tùng	2.2	893,713	722,476	2.94
Gỗ thông xẻ	26.4	888,112	10,168	2.92
Chất tẩy, bột gỗ sunfat	15.5	818,021	16,369	2.69
Thiết bị và linh kiện viễn thông	4.7	644,128	210,783	2.12
Thiết bị xử lý số liệu tự động	8.4	565,341	655,235	1.86
Giấy gói hàng loại dày, bìa các tông	41.7	545,304	13,676	1.79
Dầu khí	3.2	539,714	737,835	1.77
Giấy in báo	8.9	514,813	———	1.69
Máy điện thoại có dây	9.3	489,513	31,043	1.61
Phụ tùng máy làm đường	4.8	460,792	81,504	1.51
Tàu chở hàng	2.6	405,469	31,178	1.33
Chất đồng vị của Cinyl cloride	31.7	378,772	———	1.24
Thiết bị đo lường và kiểm soát	2.0	361,300	50,013	1.19
Xăng	2.3	360,963	352,025	1.19
Lưỡi dao, đinh cho công cụ	1.4	259,659	484,837	1.18
Giấy cán láng dạng rời	9.9	337,832	89,082	1.11
Giấy và bìa các tông khác	12.6	328,646	64,447	1.08
Máy chuyên dụng	8.7	318,969	47,718	1.05
Linh kiện máy xử lý số liệu tự động	3.0	287,183	205,891	0.94
Chuyển mạch	1.3	277,463	444,782	0.91
Các sản phẩm của giấy chưa cắt	2.2	244,509	331,298	0.80
Máy li tâm	5.9	232,765	90,981	0.76
Giấy viết không tráng	17.2	230,085	33,056	0.76
Đồ nội thất bằng gỗ	7.1	229,894	13,158	0.76
Quặng sắt không kết tụ	5.7	229,668	64,997	0.75
Thép thanh hàm lượng carbon cao	4.4	215,835	2,464	0.71

Bảng B-4: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Thụy Điển
Ống sắt, thép đúc	7.7	211,841	53,283	0.70
Nhiên liệu cho động cơ phản lực	3.5	202,930	52,413	0.67
Súng cầm tay, đạn	2.4	200,072	405,689	0.66
Đồ nhựa	1.6	191,154	193,445	0.63
Giấy viết tráng	2.8	183,461	192,980	0.60
Vòng bi, ổ đũa	5.8	182,844	30,696	0.60
Phụ tùng máy nâng	5.6	180,596	111,955	0.59
Gỗ thông bào	4.7	179,081	98,858	0.59
Máy kim loại thường khác	5.5	174,783	251	0.57
Động cơ xe piston khác	2.5	173,840	173,259	0.57
Dụng cụ gia đình khác	2.9	172,944	48,699	0.57
Máy phát điện chạy gas, đèn furan	2.6	168,162	124,305	0.55
Dụng cụ cầm tay không chạy điện	3.9	163,838	93,459	0.54
Giấy phủ nhựa	19.8	159,776	14,088	0.52
Đồ gỗ xây dựng sản xuất sẵn	15.0	159,384	35,919	0.52
Máy bay 2-15 tấn	14.0	155,515	17,074	0.51
Tàu chở dầu	14.3	155,499	14,949	0.51
Thép tấm nặng có hàm lượng carbon cao	6.1	148,092	1,287	0.49
Các sản phẩm hóa học hỗn hợp	1.8	147,521	179,345	0.48
Quặng sắt kết tụ	7.7	142,702	74	0.47
TỔNG CỘNG				**59.09**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-3: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Thụy Điển

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	9.9	-1.8	2.8	0.1	17.4	-2.4	11.0	-1.4	2.6	0.5	0.2	+0.0	2.1	0.9	0.9	-0.4	32.0	1.6
Máy móc	0.6	-0.0	1.8	0.4	0.4	-0.1	5.8	-1.6	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	2.6
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2.0	0.1	1.7	-0.2	0.1	-0.0	2.1	-0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	2.1	1.7
Tổng số	**12.5**	**-1.7**	**2.4**	**-0.1**	**17.9**	**-2.5**	**10.5**	**-1.3**	**2.6**	**0.5**	**0.2**	**+0.0**	**2.1**	**0.9**	**0.9**	**-0.4**	**35.1**	**1.7**

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	4.2	+0.0	1.5	-0.2	14.7	-0.3	2.3	-0.2	14.7	-0.3	2.3	-0.2	0.9	-0.7	1.2	-0.5	0.5	-0.1	1.1	-0.2	0.7	-0.0	3.6	-0.6	24.7	2.3
Máy móc	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	-0.2	12.5	-2.2	1.3	-0.2	12.5	-2.2	-	-	-	-	0.2	-0.0	1.2	-0.4	-	-	-	-	1.5	1.5
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.0	0.0	0.0	0.0	4.5	+0.0	1.7	-0.2	4.5	+0.0	1.7	-0.2	0.1	0.0	0.5	-0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	4.6	1.5
Tổng số	**4.2**	**+0.0**	**1.1**	**-0.1**	**20.5**	**-0.4**	**2.3**	**-0.2**	**20.5**	**-0.4**	**2.3**	**-0.2**	**1.0**	**-0.7**	**1.1**	**-0.5**	**0.7**	**-0.1**	**1.0**	**-0.2**	**0.7**	**-0.0**	**3.6**	**-0.6**	**30.7**	**2.0**

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	1.0	0.2	0.2	0.1	0.6	0.1	0.2	+0.0	3.6	0.1	2.7	0.2	2.5	0.6	2.8	0.1	0.1	0.0	0.1	-0.0	0.5	-0.2	0.3	-0.2	8.3	0.7
Máy móc	0.8	-0.4	1.9	-0.3	0.2	+0.0	0.9	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.5
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.7	0.3	0.3	0.2	0.3	-0.1	0.3	-0.0	0.3	-0.1	1.0	0.1	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.3
Tổng số	**2.5**	**0.1**	**0.4**	**0.1**	**1.1**	**+0.0**	**0.3**	**0.0**	**3.9**	**+0.0**	**2.4**	**0.2**	**2.5**	**0.6**	**2.8**	**0.1**	**0.1**	**0.0**	**0.1**	**+0.0**	**0.5**	**-0.2**	**0.3**	**-0.2**	**10.6**	**0.6**
																									76.4	**1.4**

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-5: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Đức theo giá trị xuất khẩu thế giới năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Đức
Phương tiện vận tải chở khách	23.2	19,118,000	4,344,396	10.42
Thân xe ô tô và phụ tùng	15.5	6,341,841	2,134,554	3.46
Thiết bị đo lường và kiểm soát	15.8	2,484,492	1,382,339	1.35
Máy chuyển mạch	21.4	2,427,723	984,522	1.32
Máy bay trên 15 tấn	38.1	2,377,571	2,362,416	1.30
Ô tô tải	9.9	2,089,820	449,741	1.14
Các sản phẩm hóa chất hỗn hợp	24.5	1,997,810	964,465	1.09
Máy chuyên dụng	18.9	1,781,181	637,921	0.97
Linh kiện máy xử lý số liệu tự động văn phòng	7.9	1,661,001	2,063,364	0.91
Thiết bị phụ cho máy xử lý số liệu tự động	15.3	1,443,513	1,499,948	0.79
Các sản phẩm nhựa	19.8	1,274,569	653,337	0.69
Dược phẩm có hoóc-môn	16.1	1,258,691	678,727	0.69
Bộ phận máy piston	14.5	1,207,932	296,223	0.66
Sản phẩm kim loại thường	16.4	1,163,157	586,727	0.63
Vòi nước và van	21.1	1,156,869	487,103	0.63
Ống đúc bằng sắt, thép	19.9	1,145,710	176,128	0.62
Máy điện thoại radio, máy quay dùng cho truyền hình và linh kiện	8.0	1,109,642	807,686	0.61
Các sản phẩm ngưng tụ	25.9	1,094,911	505,275	0.60
Thiết bị gia đình khác	15.8	1,012,347	474,679	0.55
Bộ phận máy làm đường	10.4	1,010,463	287,696	0.55
Ống thông hơi, máy quay tay và ròng rọc	29.9	960,332	294,859	0.52
Máy phát điện chạy gas, đèn furan	22.2	927,559	218,586	0.51
Máy in quay	51.1	923,218	50,671	0.50
Khí gas	8.1	922,456	5,914,597	0.50
Sắt tấm mỏng, thép tấm thường mỏng	16.7	896,142	514,027	0.49
Động cơ piston cho xe ô tô	14.5	872,278	754,087	0.48
Thiết bị y tế	20.9	859,792	343,001	0.47
Thuốc nhuộm hữu cơ tổng hợp	32.4	849,848	153,271	0.46

Bảng B-5: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Đức
Máy sản xuất đồ nhựa, cao su	35.5	849,798	107,651	0.46
Công cụ máy sản xuất đồ kim loại	24.6	815,380	267,162	0.44
Phụ tùng máy bay	8.1	811,723	1,177,712	0.44
Xe tải hạng nặng	23.5	810,339	94,275	0.44
Máy đóng gói, đóng chai	34.1	802,409	125,408	0.44
Đồ nội thất bằng gỗ	19.8	797,212	526,253	0.43
Ổ bi, ổ đũa	24.3	782,989	417,090	0.43
Các sản phẩm giấy chưa cắt	19.6	774,632	387,527	0.42
Các máy nâng, thang máy khác	19.2	731,961	135,819	0.40
Mạch điện điện tử	5.9	720,432	1,323,628	0.39
Rượu Acyclic	21.5	713,425	381,830	0.39
Các hợp chất Heterocyclic	14.3	712,932	496,440	0.39
Máy dệt, thuộc da	30.4	695,938	106,064	0.38
Vải bông tẩy trắng	15.5	681,016	355,560	0.37
Các sản phẩm hóa dầu	16.2	679,882	352,908	0.37
Lưỡi dao, dinh cho công cụ	19.9	677,492	404,001	0.37
Thịt bò có xương	22.3	672,096	222,944	0.37
Sắt tấm, thép tấm, sắt lá, thép lá	13.6	658,354	279,951	0.36
Nhôm tấm, nhôm lá, nhôm sợi	20.1	654,541	371,370	0.36
Máy phát điện	13.0	653,247	434,304	0.36
Khóa	26.0	646,838	204,307	0.35
Dây điện, dây cáp	12.2	646,668	377,144	0.35
TỔNG SỐ				**41.62**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-4: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Đức

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	8.4	-1.0	13.7	-0.9	1.6	0.3	6.2	1.0	8.5	1.3	4.5	-0.7	0.6	0.3	1.9	-1.4	19.1	6.1
Máy móc	0.9	-0.4	16.5	-2.9	0.4	+0.0	25.9	-4.8	0.2	-0.0	21.3	-3.1	-	-	-	-	1.4	18.6
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.6	-0.9	5.1	-6.6	0.1	+0.0	24.2	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	0.7	5.3
Tổng số	**10.0**	**-2.3**	**11.9**	**-2.5**	**2.0**	**0.3**	**7.3**	**2.6**	**8.6**	**1.2**	**4.6**	**-0.7**	**0.6**	**0.3**	**1.9**	**-1.4**	**21.2**	**6.3**

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	7.0	0.4	14.8	-2.3	19.3	1.8	19.2	0.7	3.8	-1.3	19.7	-8.7	0.8	-0.1	12.3	-3.0	0.0	-0.2	0.0	-7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.9	16.9
Máy móc	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7	-1.3	22.7	-8.1	-	-	-	-	0.8	0.1	36.7	-2.2	-	-	-	-	-	-	-	-	4.4	13.6
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	-0.1	1.8	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	6.7	-2.3	-	-	-	-	-	-	-	-	0.9	1.7
Tổng số	**7.0**	**0.4**	**10.8**	**-1.1**	**23.7**	**0.5**	**15.0**	**-2.0**	**3.8**	**-1.3**	**17.3**	**-8.1**	**1.6**	**-0.0**	**16.3**	**-2.5**	**0.0**	**-0.2**	**0.0**	**-7.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**36.2**	**13.8**

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	1.9	0.1	2.9	0.4	1.8	-0.3	4.4	-1.4	3.0	-0.4	14.1	-2.2	1.9	0.3	13.9	-2.2	1 1	+0.0	15.3	-5.0	0.6	-0.2	1.9	-1.6	10.3	6.3
Máy móc	1.5	-0.2	19.1	-0.4	1.3	-0.1	27.0	-0.4	0.3	-0.2	26.3	-3.7	-	-	-	-	-	-	-	-	+0.0	-0.0	29.9	16.5	3.1	22.3
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	1.3	0.0	4.0	0.2	1.9	-0.3	8.7	-1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.2	12.4	1.6	3.7	5.2
Tổng số	**4.7**	**-0.1**	**4.4**	**0.2**	**5.0**	**-0.6**	**7.1**	**-1.6**	**3.3**	**-0.6**	**12.0**	**-1.8**	**1.9**	**0.3**	**13.9**	**-2.2**	**1.1**	**+0.0**	**10.5**	**-0.2**	**1.1**	**-0.1**	**3.6**	**-1.3**	**17.1**	**6.8**
																									74.4	**8.7**

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-6: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Nhật Bản theo giá trị xuất khẩu năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Nhật Bản
Xe ô tô chở khách	30.8	25,402,210	538,683	14.46
Xe tải, xe kéo	37.5	7,956,271	16,969	4.53
Máy ghi tiếng và hình tivi	80.7	6,622,119	9,924	3.77
Thân xe, bộ phận và phụ tùng xe ô tô	12.8	5,227,670	187,706	3.98
Tàu chở hàng khác	35.7	4,399,729	216,601	2.50
Điện thoại không dây, máy quay tivi và linh kiện	28.6	3,945,888	302,334	2.25
Thiết bị phụ cho máy xử lý số liệu tự động	37.9	3,571,949	427,126	2.03
Tivi màu	49.5	2,691,101	6,899	1.53
Mạch điện tử	19.9	2,415,252	699,618	1.37
Thép ống đúc, sắt ống đúc	38.7	2,227,632	6,587	1.27
Linh kiện máy xử lý số liệu tự động	10.0	2,105,665	501,908	1.20
Xe máy	82.0	2,092,416	16,684	1.19
Máy phô tô, máy chụp bằng nhiệt	65.9	2,032,389	6,055	1.16
Sắt/thép tấm cuộn mỏng	35.2	1,893,459	84,656	1.08
Chuyển mạch	16.5	1,877,891	34,619	1.07
Máy ghi đầu lọc	71.7	1,817,413	15,194	1.03
Đèn flash	62.2	1,608,936	82,174	0.92
Máy ghi âm	41.5	1,589,513	96,184	0.90
Thiết bị đo lường và kiểm soát	9.3	1,459,409	924,601	0.83
Máy dệt vải tổng hợp liên tục	34.7	1,456,391	31,808	0.83
Sắt ống, thép ống	30.6	1,437,337	17,006	0.82
Sắt/thép tấm, sắt/thép lá	29.3	1,419,903	11,577	0.81
Các thiết bị gia đình khác	21.8	1,401,394	72,247	0.80
Điện thoại có dây	26.2	1,378,545	57,018	0.78
Máy chuyên dụng	14.3	1,349,143	290,643	0.77
Bộ phận máy piston	15.9	1,320,517	45,806	0.75
Radio xách tay	48.4	1,717,209	31,718	0.67
Các máy dùng điện khác	20.3	1,014,478	427,359	0.58
Dụng cụ máy cắt kim loại	36.5	1,009,629	111,274	0.57
Đồng hồ đeo tay	24.0	997,512	160,139	0.57

Bảng B-6: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Nhật Bản
Micro, loa và âm li	55.7	981,176	51,602	0.56
Xẻng tự đẩy	38.4	964,654	———	0.55
Radio cho xe ô tô	42.5	908,083	3,052	0.52
Lốp xe tải	39.1	860,530	4,411	0.49
Tinh thể áp điện	14.0	835,800	43,896	0.48
Máy piston cho xe ô tô	13.5	813,915	25,749	0.46
Sắt cuộn nóng, thép thỏi khác	24.1	811,754		0.46
Tàu chở dầu	31.7	767,626	13,116	0.44
Dụng cụ làm đường	7.8	754,372	56,111	0.43
Phụ tùng xe máy	53.4	747,246	13,370	0.43
Bóng hình cho tivi	42.2	709,509	35,503	0.40
Dây điện và dây cáp	13.3	700,607	58,421	0.40
Sắt cuộn, thép cuộn	18.5	695,106	337,018	0.40
Máy phát điện chạy gas, đèn furan	16.7	694,773	107,846	0.40
Máy truyền tín hiệu tivi và radio	29.8	692,249	14,810	0.39
Đàn piano, dụng cụ âm nhạc và phụ tùng	51.0	687,841	47,188	0.39
Máy bơm gas	24.1	686,437	63,585	0.39
Vải dệt sợi tổng hợp	16.0	668,946	77,921	0.38
Máy tính số	69.7	660,432	11,294	0.38
Sắt/thép tấm cuộn nặng	25.1	653,184	210,305	0.37
TỔNG SỐ				**62.74**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-5: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Nhật Bản

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ Hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	8.9	-5.7	11.2	-1.3	0.2	+0.0	1.1	0.3	1.3	-0.5	1.0	-0.2	4.7	3.6	11.3	6.3	15.0	4.8
Máy móc	0.7	-0.7	11.3	-2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	0.7	11.3
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.0	0.0	0.0	-0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	**9.6**	**-6.4**	**10.8**	**-1.7**	**0.2**	**+0.0**	**1.0**	**0.3**	**1.3**	**-0.5**	**1.0**	**-0.2**	**4.7**	**3.6**	**11..3**	**6.3**	**15.6**	**4.6**

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	2.6	-0.4	5.2	0.0	27.1	-0.9	23.7	3.5	3.3	-0.6	16.6	1.4	3.3	0.4	35.5	10.7	3.4	1.4	28.1	8.8	0.0	-0.1	0.3	-0.1	39.7	19.0
Máy móc	0.9	0.3	5.8	3.2	2.7	0.7	22.4	10.4	-	-	-	-	0.2	0.1	9.1	6.2	-	-	-	-	-	-	-	-	3.8	12.9
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.2	0.1	7.0	2.8	7.1	1.2	15.2	4.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	7.3	13.7
Tổng số	**3.7**	**0.1**	**5.5**	**0.9**	**36.9**	**1.0**	**22.6**	**4.2**	**3.3**	**-0.6**	**14.6**	**1.0**	**3.5**	**0.5**	**28.0**	**8.5**	**3.4**	**1.4**	**28.1**	**8.8**	**0.0**	**-0.1**	**0.3**	**-0.1**	**50.8**	**17.4**

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	0.3	-0.2	0.4	-0.1	1.8	-0.8	4.2	-0.7	2.0	0.3	8.7	3.3	0.7	0.3	4.7	1.9	1.3	-0.4	6.6	-1.5	10.9	2.6	35.8	9.9	17.0	8.3
Máy móc	0.3	0.2	3.9	2.9	0.8	-0.2	16.0	2.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.1	8.3
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.1	-0.1	0.4	+0.0	0.6	-0.5	4.1	-0.3	0.3	0.1	6.1	3.5	-	-	-	-	0.3	-0.1	2.6	1.1	0.9	-0.2	15.8	-0.7	2.2	3.2
Tổng số	**0.7**	**-0.1**	**0.7**	**0.2**	**3.2**	**-1.5**	**4.9**	**-0.5**	**2.3**	**0.4**	**8.2**	**3.4**	**0.7**	**0.3**	**4.7**	**1.9**	**1.6**	**-0.4**	**5.3**	**0.3**	**11.8**	**2.4**	**32.7**	**8.4**	**20.3**	**6.9**
																									86.7	**9.2**

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-7: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Ý theo giá trị xuất khẩu năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Ý
Giày dép da	32.8	3,285,427	178,156	4.16
Đồ trang sức kim loại quý	49.6	2,288,256	178,156	2.90
Thân, bộ phận và phụ tùng xe ô tô	4.0	1,644,122	865,691	2.08
Xe ô tô chở khách	2.0	1,638,791	3,669,976	2.08
Đồ gỗ nội thất	25.5	1,026,911	40,390	1.30
Đồ sứ tráng men	56.6	866,879	16,437	1.10
Máy cho công nghiệp sản xuất gỗ và thủy tinh	8.8	831,627	275,187	1.05
Rượu nho	20.7	803,915	75,121	1.02
Thiết bị phụ cho máy xử lý số liệu tự động	8.4	786,775	928,607	1.00
Nhiên liệu cho động cơ phản lực và các dầu nhẹ khác	6.4	781,320	674,639	0.99
Vải dệt sợi tổng hợp	18.1	753,426	189,393	0.95
Vòi và van nước	13.2	726,767	205,779	0.92
Đá trang trí trong xây dựng	62.2	701,208	5,319	0.89
Xe tải	3.3	694,554	535,189	0.88
Thiết bị máy xử lý thông tin tự động văn phòng	3.3	692,904	760,634	0.88
Ghế dầu và các loại ghế khác	30.6	685,124	29,894	0.87
Các loại áo, áo dài tay khác	24.5	641,799	16,830	0.81
Các sản phẩm nhựa	9.8	632,351	271,758	0.80
Các loại áo làm từ sợi tổng hợp	34.0	631,213	5,419	0.80
Sản phẩm kim loại thường	8.7	616,699	260,504	0.78
Dầu khí	3.3	553,334	1,649,392	0.70
Xe tải trọng tải lớn	14.9	514,936	43,309	0.65
Máy phát điện chạy gas, đèn furan	12.3	514,691	91,237	0.65
Các loại vải dệt khác	32.3	510,145	48,634	0.65
Chuyển mạch	4.4	502,573	487,539	0.64
Áo len	33.1	499,221	55,460	0.63
Áo khoác nữ	26.2	491,478	50,159	0.62
Xăng	1.9	490,142	3,116,200	062
Thiết bị gia đình	7.6	485,888	188,573	0.62

Bảng B-7: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Ý
Máy chế biến gỗ và đồ sứ	24.7	485,500	35,141	0.61
Máy đóng gói, đóng chai	19.8	464,507	55,063	0.59
Da ngựa, da bò	17.4	454,579	290,265	0.58
Giày dép nhựa, cao su	41.9	452,469	20,402	0.57
Da	24.6	452,233	266,5421	0.57
Áo khoác nam	19.8	435,710	99,379	0.55
Rau bảo quản, rau chế biến sẵn	17.1	430,238	126,441	0.54
Thiết bị đo lường và kiểm soát	2.7	426,624	814,429	0.54
Máy dệt, máy xử lý da khác	18.6	425,736	100,203	0.54
Dầu lửa, bao gồm cả nhiên liệu động cơ phản lực	9.2	410,426	——	052
Điện thoại không dây, máy quay tivi và linh kiện	3.0	410,425	346,499	0.52
Kết cấu sắt, thép và các bộ phận	8.4	409,784	29,403	0.52
Máy giặt gia đình	38.2	396,595	32,123	0.50
Bộ xử lý kỹ thuật số trung tâm	7.7	389,930	448,014	0.49
Linh kiện máy bay	3.8	384,641	300,101	0.49
Ống thép đúc, ống sắt đúc	6.4	370,376	115,942	0.47
Máy bơm ga	12.6	360,249	133,105	0.46
Nhiên liệu máy bay và ô tô	4.3	358,507	52,938	0.45
Dụng cụ máy xử lý kim loại khác	10.8	358,400	90,504	0.45
Các sản phẩm đồng vị khác	8.5	358,211	236,037	0.45
Các sản phẩm hóa chất hỗn hợp	4.3	354,530	615,330	0.45
TỔNG SỐ				**42.90**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-6: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Ý

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ Hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	6.7	-1.9	4.7	-0.5	0.7	-0.0	1.6	+0.0	2.5	0.6	0.6	+0.0	0.4	+0.0	0.4	-0.5	10.3	1.5
Máy móc	1.7	-0.0	13.3	3.58	0.3	+0.1	8.1	1.7	-	-	-	-	-	-	-	-	2.0	12.3
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.1	-0.0	0.3	-0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	0.2
Tổng số	**8.5**	**-1.9**	**4.2**	**-0.4**	**1.0**	**+0.0**	**1.9**	**0.1**	**2.5**	**0.6**	**0.6**	**+0.0**	**0.4**	**+0.0**	**0.4**	**-0.5**	**12.3**	**1.6**

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3.1	0.4	2.1	-0.0	2.2	-3.0	2.2	-1.4	0.8	-0.4	4.5	-0.9	0.7	-0.	3.7	-2.1	0.	-0.0	1.9	-0.9	0.3	-0.2	7.4	-3.3	7.7	3.0
Máy móc	0.2	0.1	0.5	0.2	2.4	+0.2	12.6	2.3	-	-	-	-	0.2	+0.0	3.2	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	2.7	4.7
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.2	0.0	2.4	-0.3	2.1	2.0	3.7	-2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	+0.0	3.0	2.1	-	-	-	-	-	-	-	-	2.3	3.4
Tổng số	**3.5**	**0.4**	**2.4**	**0.1**	**6.7**	**-4.8**	**3.5**	**-1.5**	**0.8**	**-0.4**	**4.0**	**-0.9**	**1.0**	**-0.4**	**3.6**	**-1.5**	**0.5**	**-0.0**	**1.9**	**-0.9**	**0.3**	**-0.2**	**7.4**	**-3.3**	**12.7**	**3.3**

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	0.6	-0.1	3.6	0.5	15.2	0.7	14.6	-0.2	8.8	-0.2	17.2	0.8	0.6	0.1	1.8	-0.3	4.3	0.6	9.7	-0.3	0.9	-0.4	1.5	-1.1	35.4	7.9
Máy móc	2.5	0.2	13.5	3.3	1.3	0.3	11.9	3.8	0.5	-0.3	7.6	-0.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.3	12.0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.6	-0.1	0.9	-0.0	3.1	1.1	6.6	2.5	0.2	0.0	2.0	0.4	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.0	0.5	-0.1	3.9	2.4
Tổng số	**3.8**	**0.1**	**3.5**	**0.5**	**19.6**	**2.0**	**12.0**	**1.2**	**9.5**	**-0.5**	**13.8**	**1.1**	**0.6**	**0.1**	**1.8**	**-0.3**	**4.3**	**0.6**	**6.6**	**-1.4**	**0.9**	**-0.5**	**1.3**	**-1.0**	**43.7**	**6.7**
																									68.7	**3.7**

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-8: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Hàn Quốc theo giá trị xuất khẩu năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Hàn Quốc
Tàu chở hàng khác	36.9	4,545,449	3,296,174	15.01
Giày dép da	14.3	1,436,334	———	4.74
Máy dệt tổng hợp liên hoàn	21.1	885,906	69,888	2.93
Mạch điện tử	6.3	760,213	261,271	2.51
Kết cấu sắt, thép và các bộ phận	14.4	700,826	28,280	2.31
Quần áo da và các phụ kiện	26.7	539,989	862	1.78
Xe ô tô chở khách	0.6	518,789	———	1.71
Đồ chơi, trò chơi trong nhà	10.8	475,254	7,283	1.57
Áo sợi tổng hợp	24.2	448,201	———	1.48
Áo khoác, áo cộc tay nam	39.4	417,910	233	1.38
Thép ống, sắt ống	8.1	381,006	40,035	1.26
Tivi màu	6.9	376,049	5,626	1.24
Tàu chở dầu	14.1	342,319	17,381	1.13
Đồ du lịch, túi xách	24.6	337,005	1,274	1.11
Xăng	1.1	300,988	271,955	0.99
Áo sợi bông	11.4	299,388	512	0.99
Sắt cuộn, thép cuộn	7.8	293,666	280,343	0.97
Áo sơ mi nam sợi tổng hợp	40.9	292,283	———	0.97
Quần áo lót bằng len, sợi đan	13.7	283,956	677	0.94
Container, bao gồm khoang tàu hỏa	32.2	279,798	11,815	092
Áo khoác nam	11.9	261,603	160	0.86
Cá đông lạnh, không bao gồm cá rút xương	15.7	260,784	58,225	0.86
Lốp máy bay, xe máy	9.6	249,212	3,175	0.82
Nhiên liệu cho động cơ phản lực	2.0	242,708	158,076	0.80
Thiết bị xử lý số liệu ngoại tuyến	41.8	238,310	73,350	0.79
Máy rửa bát, dao cạo và phụ tùng	3.6	233,057	16,371	0.77
Máy ghi âm	6.0	231,939	20,412	0.77
Tôm cua đông lạnh, tôm cua tươi	4.4	223,669	17,582	0.74
Vải sợi dệt tổng hợp	5.3	219,732	119,297	0.73
Máy bay trên 15 tấn	3.5	215,745	204,617	0.71
Tivi đen trắng	52.4	215,041	347	0.71

Bảng B-8: (tiếp theo)

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Hàn Quốc
Áo khoác nữ sợi tổng hợp	31.8	212,399	_____	0.70
Áo sơ mi nam sợi bông	15.0	211,624	_____	0.70
Sắt cuộn nóng và thép thanh khác	6.3	210,964	_____	0.70
Thiết bị viễn thông và linh kiện	1.5	209,727	368,652	0.69
Máy ghi hình tiếng tivi	2.5	206,562	12,745	0.68
Sắt/thép tấm mỏng cuộn	3.8	202,556	49,701	0.67
Ghế trẻ em và linh kiện	7.3	188,476	50,826	0.62
Các sản phẩm dệt	11.2	186,546	2,054	0.62
Lò sưởi không dùng điện, thiết bị sưởi	9.8	185,942	12,278	0.61
Radio cho xe ô tô	8.6	182,887	5,368	0.60
Radio xách tay	7.2	174,489	1,023	0.58
Đèn hình tivi	9.7	162,286	41,177	0.54
Các sản phẩm da lông thú	14.7	161,287	994	0.53
Thiết bị máy xử lý số liệu tự động	0.7	157,694	133,357	0.52
Điốt, bóng bán dẫn	5.2	154,821	74,388	0.51
Áo choàng nữ sợi tổng hợp	16.4	149,778	_____	0.49
Sắt/thép tấm nặng cuộn	5.5	144,248	140,708	0.48
Các loại radio khác	11.9	142,529	9,432	0.47
Dầu khí	0.8	139,262		0.46
TỔNG SỐ				**65.67**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-7: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Hàn Quốc

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính			
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	9.6	1.8	2.5	1.5	0.2	-4.0	0.0	-1.3	1.8	1.4	0.2	0.1	3.8	0.9	1.6	-0.2
Máy móc	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	9.6	1.8	1.8	1.0	0.2	-4.0	0.4	-1.2	1.8	1.4	0.2	0.1	3.8	0.9	1.6	-0.2

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	15.4	0.8
Máy móc	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	-	-
Tổng số	15.4	0.8

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng			
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	0.3	-0.2	0.2	+0.0	17.6	10.7	2.6	2.0	1.5	0.5	1.2	0.7	0.5	-0.6	1.0	-0.3	0.7	0.3	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0
Máy móc	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	-0.3	0.9	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	0.3	-0.2	0.2	+0.0	20.0	10.4	2.1	1.5	1.5	0.5	1.1	0.6	0.5	-0.6	0.7	-0.3	0.7	0.3	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0

CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	20.5	1.7
Máy móc	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	2.4	0.8
Tổng số	**23.0**	**1.4**

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí			
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3.3	-3.4	0.8	0.0	27.3	-10.0	9.6	1.3	2.6	-0.0	1.9	0.9	0.0	+0.0	0.1	0.1	1.9	-1.0	1.7	0.1	7.4	1.1	4.2	1.7
Máy móc	+0.0	-0.0	0.1	+0.0	0.0	-0.1	0.1	-0.1	-	-	-	-	-	-	^	^	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.9	-0.9	0.5	0.0	2.1	-0.5	1.6	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	0.3	-0.6	0.5	-0.0	0.5	0.5	1.6	1.5
Tổng số	4.3	-4.3	0.7	0.0	29.4	10.6	6.6	1.3	2.6	-0.0	1.6	0.7	0.0	+0.0	0.1	0.1	2.1	-1.5	1.4	0.1	8.0	1.6	3.8	1.7

TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	42.5	3.6
Máy móc	+0.0	0.1
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	3.8	0.9
	46.3	2.7
	84.7	1.6

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-9: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Anh theo giá trị xuất khẩu năm 1985

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Anh
Dầu thô	9.8	16,715,740	5,457,394	16.50
Thiết bị máy xử lý số liệu tự động và linh kiện	13.1	2,749,948	1,890,312	2.71
Thân xe, phụ tùng và linh kiện xe ô tô	6.1	2,511,869	2,124,648	2.48
Thiết bị đo lường và kiểm soát	12.7	2,004,327	1,622,250	1.98
Linh kiện máy bay	19.1	1,912,422	858,464	1.89
Xe ô tô chở khách	2.1	1,737,123	5,367,945	1.71
Kim cương thô, kim cương đã phân loại và kim cương sơ chế	37.1	1,471,103	1,209,695	1.45
Rượu mạnh	77.7	1,294,923	9,993	1.28
Khí gas	7.4	1,246,235	392,256	1.23
Dược phẩm có hoóc-môn	14.1	1,105,672	439,318	1.09
Động cơ máy bay và linh kiện	17.1	1,010,906	730,433	1.00
Nhiên liệu cho máy bay và ô tô	11.8	984,500	153,973	0.97
Động cơ phản lực của máy bay	44.5	922,434	550,747	0.91
Mạch điện tử	7.4	894,693	1,169,129	0.88
Thiết bị phụ của máy xử lý số liệu tự động	8.8	826,208	1,975,888	0.82
Thiết bị xử lý trung tâm kỹ thuật số	15.2	775,895	1,016,452	0.77
Máy chuyên dụng	8.1	769,269	573,807	0.76
Chuyển mạch	6.6	748,891	790,277	0.74
Máy điện khác	14.4	720,408	367,991	0.71
Công cụ làm đường	7.3	7.10,585	26,180	0.70
Các sản phẩm hóa chất hỗn hợp	8.2	672,666	533,826	0.66
Máy bay 2-15 tấn	56.6	615,942	67,163	0.61
Sách in, sách bìa mềm	18.5	609,928	338,993	0.60
Khí prôban, butan hóa lỏng	7.1	597,260	102,C74	0.59
Xe tải hạng nặng	16.6	573,576	190,964	0.57
Điện thoại radio, máy quay và linh kiện	4.0	558,027	648,966	0.55
Xăng	2.1	554,542	3,180,750	0.55

Bảng B-9: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Anh theo giá trị xuất khẩu năm 1985 (tiếp theo)

Ngành	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Anh
Súng và đạn	12.0	551,806	269,708	0.54
Thuốc lá	16.7	541,417	98,558	0.53
Sản phẩm kim loại thường	7.6	537,902	582,973	0.53
Tranh vẽ tay	31.3	513,459	480,170	0.51
Linh kiện máy piston	5.8	485,606	321,299	0.48
Tác phẩm điêu khắc, đồ cổ	39.8	479,984	293,430	0.47
Chất phóng xạ	15.0	471,301	426,915	0.47
Vòi và van nước	8.5	465,290	436,710	0.46
Nước hoa, mỹ phẩm	13.5	456,565	304,587	0.45
Máy bay trên 15 tấn	7.3	454,719	1,058,329	0.45
Các sản phẩm nhựa	6.7	429,940	531,499	0.42
Chất mạch vòng	8.6	427,414	408,179	0.42
Lúa mạch nguyên hạt	16.4	414,202	32,818	0.41
Phế liệu sắt thép khác	14.5	411,429	12,738	0.41
Kết cấu sắt, thép và linh kiện	7.9	381,679	126,174	0.38
Dụng cụ y khoa	9.3	381,457	270,380	0.38
Xe tải	1.8	376,243	628,097	0.37
Dầu nhớt (thành phần dầu hỏa cao)	10.4	374,451	361,588	0.37
Chất phụ gia chống ồn	18.5	369,613	84,342	0.36
Dây và dây cáp cách nhiệt	6.9	365,374	294,587	0.36
Xăng và các loại dầu nhẹ khác	2.8	345,303	719,599	0.34
Đa axít và chất dẫn xuất	17.4	331,110	60,641	0.33
Máy sắp chữ đóng gáy và phụ tùng	16.1	328,878	273,553	0.32
TỔNG SỐ				**54.47**

Ghi chú: Không số liệu nhập khẩu nào được báo cáo nếu giá trị nhập khẩu nhỏ hơn 0.3% trên tổng thương mại trong năm 1985.

Hình B-8: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Anh

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính				CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3.1	-0.9	3.7	+0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.2	23.8	15.3	6.9	3.8	3.5	2.4	6.3	-0.6	30.4	5.7
Máy móc	0.3	-0.4	5.1	-1.2	0.1	+0.0	4.5	0.8	1.0	-0.3	9.1	-0.6	-	-	-	-	1.4	7.0
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.6	-0.3	1.6	-1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.6	1.6
Tổng số	4.0	-1.6	3.3	-0.4	0.1	-0.1	0.7	-0.1	24.8	15.0	6.9	3.6	3.5	2.4	6.3	-0.6	32.4	6.5

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng				CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	4.4	-1.7	5.3	-2.5	3.8	-3.4	2.3	-1.6	2.0	-0.5	8.2	-0.8	1.1	-0.2	7.8	0.5	0.3	-0.1	3.9	-2.2	0.6	-0.1	10.3	-2.7	12.2	4.1
Máy móc	1.8	-0.6	9.0	-1.0	0.3	-0.3	11.4	-7.8	-	-	-	-	0.3	-0.0	8.5	-1.4	-	-	-	-	-	-	-	-	2.4	9.2
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.1	-0.0	5.0	-1.0	7.9	-1.6	10.0	-2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	+0.0	12.7	-0.9	-	-	-	-	-	-	-	-	8.2	9.2
Tổng số	6.3	-2.4	6.1	-2.1	12.1	-5.3	4.6	-1.9	2.0	-0.5	7.2	-0.8	1.6	-0.2	8.3	-0.7	0.3	-0.1	3.9	-2.2	0.6	-0.1	10.3	-2.7	22.8	5.4

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí				TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG	
	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	Δ SCE	SWCE	Δ SWCE	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	3.4	-0.9	3.1	0.0	1.1	-0.6	1.8	-0.7	0.9	-1.0	3.9	-1.6	2.1	0.1	8.8	-1.3	1.2	-2.9	3.6	-10.1	3.3	-0.6	7.1	-2.4	11.9	3.9
Máy móc	0.2	-0.3	3.1	-1.1	0.1	-0.4	3.8	-2.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	3.4
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.6	0.1	1.2	0.3	1.5	-0.8	4.0	-1.2	0.5	-0.4	5.8	-1.9	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	2.1
Tổng số	4.1	-1.2	2.5	-0.0	2.6	-1.7	2.6	-1.1	1.3	-1.4	4.2	-1.7	2.1	0.1	8.8	-1.3	1.2	-2.9	2.4	-4.7	3.3	-0.6	6.0	-1.9	14.7	3.4
																									70.0	4.8

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bảng B-10: 50 ngành công nghiệp đứng đầu của Mỹ theo giá trị xuất khẩu năm 1985

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Thân, linh kiện và phụ tùng ô tô	25.6	10,476,330	9,669,742	4.92
Máy bay thương mại và máy bay trực thăng	79.4	8,823,833	1,806,783	4.14
Thiết bị máy xử lý số liệu tự động văn phòng	37.1	7,816,542	5,326,652	3.67
Ô tô chở khách	7.5	6,153,653	39,088,930	2.89
Linh kiện máy bay	56.6	5,674,001	1,793,513	2.66
Ngô nguyên hạt	69.5	5,335,.39	20,588	2.50
Thiết bị đo lường và kiểm soát	28.1	4,422,593	1,883,423	2.07
Than đá, than non và than bùn	64.4	4,399,776	135,986	2.06
Máy xử lý số liệu tốc độ cao, thiết bị lưu trữ	64.3	4,323,864	4,116,526	0.20
Công cụ làm đường	42.2	4,091,920	193,708	0.19
Đậu tương	67.1	3,749,941	976	1.76
Pha lê áp điện	50.7	3,019,520	1,100,923	1.42
Súng đạn	62.7	2,888,887	203,863	1.36
Động cơ máy bay và bộ phận ô tô	41.6	2,451,731	1,202,089	1.15
Máy chuyên dụng	22.5	2,121,790	1,681,149	1.00
Bộ phận máy piston	24.9	2,069,649	1,431,972	0.97
Xe tải	9.8	2,069,200	7,489,290	0.97
Điện thoại không dây, máy quay tivi và linh kiện	15.0	2,066,605	4,647,997	0.97
Xăng	7.2	1,889,673	7,652,369	0.89
Chuyển mạch	15.6	1,775,540	1,794,662	0.83
Mạch điện tử	13.8	1,678,027	4,421,879	0.79
Bông thô	34.2	1,634,779	15,773	0.77
Thiết bị xử lý trung tâm kỹ thuật số	30.4	1,548,476	____	0.73
Máy tính kỹ thuật số	35.8	1,519,395	____	0.71
Vàng trang sức	17.4	1,322,441	2,690,974	0.62
Máy phát điện	25.9	1,298,038	1,641,469	0.61

Ngành	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới	Giá trị xuất khẩu (nghìn $)	Giá trị nhập khẩu (nghìn $)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Mỹ
Phân bón công nghiệp khác	69.6	1,272,439	992	0.60
Tua bin chạy bằng khí	62.8	1,229,403	1,254,913	0.58
Động cơ piston của ô tô	20.1	1,209,376	1,904,459	0.57
Thuốc lá	36.6	1,183,792	21,863	0.56
Gỗ khúc xẻ chưa bào	75.8	1,170,516	17,408	0.55
Các sản phẩm hóa chất hỗn hợp	14.2	1,155,456	395,435	0.54
Thịt bò tươi hoặc da ngựa sống	45.3	1,021,116	30,670	0.48
Dược phẩm có hóc môn	12.7	997,437	816,088	0.47
Vật liệu phóng xạ	57.1	980,118	1,399,330	0.46
Các sản phẩm nhựa	14.9	962,927	1,670,496	0.45
Bột giấy chưa hòa tan, đã tẩy trắng	17.8	937,298	1,225,127	0.44
Thiết bị điện thoại có dây	17.2	906,005	2,099,325	0.43
Hóa chất vô cơ khác	30.4	904,765	341,823	0.42
Phim máy ảnh	81.9	885,712	630,695	0.42
Khô dầu và bã đậu tương	21.7	870,651		0.41
Dụng cụ y khoa điện tử	46.6	865,609	524,326	0.41
Dụng cụ y khoa	20.1	828,165	524,589	0.39
Dây điện, dây cáp	15.5	820,142	1,420,983	0.38
Dược phẩm không phải thuốc chữa bệnh	41.8	806,956	52,058	0.38
Thuốc diệt nấm, chất tẩy uế	40.3	788,551	116,851	0.37
Hạt kê chưa xát	65.8	769,266	13	0.36
Bơm chất lỏng	25.9	761,027	625,712	0.36
Dầu thô	80.3	760,981	19,522	0.36
Máy điều hòa không khí	35.4	751,041	309,924	0.35
TỔNG CỘNG				**51.59**

Ghi chú: Số liệu nhập khẩu không được báo cáo nếu giá trị ít hơn 0.3% trong tổng thương mại năm 1985.

Hình B-9: Tỷ trọng xuất khẩu theo tổ hợp và ngành dọc của Mỹ

	Nguyên liệu/ Kim loại				Lâm sản				Dầu mỏ/ hóa chất				Bán dẫn/ Máy tính			
	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	1.1	-0.5	3.0	-0.3	1.3	-0.3	5.8	-0.7	6.3	1.8	4.1	0.6	8.8	4.5	20.5	-8.9
Máy móc	0.2	-0.1	4.2	-0.2	0	-0.0	7.0	-1.3	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.2	-0.0	0.9	-0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	1.5	-0.6	2.6	-0.3	1.3	-0.3	5.9	-0.7	6.3	1.8	4.1	0.6	8.8	4.5	20.5	-8.9

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐẦU VÀO		
	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	17.5	6.0
Máy móc	0.2	4.8
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.2	0.9
Tổng số	17.9	5.7

	Nguyên liệu/ Kim loại				Giao thông vận tải				Sản xuất và phân phối điện				Văn phòng				Viễn thông				Quốc phòng			
	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	7.9	1.7	20.5	3.1	7.6	-1.3	7.4	-3.0	0.4	0.1	12.0	1.3	0.1	+0.0	7.3	0.8	0.2	0.2	6.2	-0.2	1.5	0.1	55.0	-0.1
Máy móc	1.3	0.3	10.6	3.3	0.0	-0.1	21.2	-5.0	-	-	-	-	0.0	-0.1	10.6	-3.8	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	0.3	-0.0	19.2	-2.9	10.7	1.8	27.9	3.3	0.5	0.1	27.2	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số	9.4	2.0	18.2	3.2	18.4	0.5	13.4	-1.1	0.8	0.2	13.8	1.7	0.1	-0.0	7.3	-0.0	0.2	0.2	6.2	-0.2	1.5	0.1	55.0	-0.1

CÁC CHỨC NĂNG CÔNG NGHIỆP VÀ PHỤ TRỢ		
	SCE	SWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	17.6	11.6
Máy móc	1.3	11.7
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	11.4	26.8
Tổng số	30.4	14.5

	Thực phẩm/ đồ uống				May mặc				Nhà đất				Y tế				Sản phẩm cá nhân				Giải trí			
	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE	SCE	ΔSCE	SWCE	ΔSWCE
Các sản phẩm đầu vào cơ bản	4.6	-2.7	8.4	-2.1	0.2	-0.0	0.6	-0.1	0.0	-0.1	0.4	-0.4	2.4	0.8	19.2	4.2	0.6	-0.2	8.4	-2.6	1.3	-0.1	6.7	-1.3
Máy móc	0.7	-0.6	14.6	-3.4	0.1	-0.0	1.3	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Các yếu tố đầu vào chuyên biệt	5.4	-1.7	18.5	-2.3	2.0	-0.4	10.9	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	0.2	-0.8	2.2	-5.2	0	0	0	0
Tổng số	10.8	-5.0	12.1	-2.1	2.2	-0.5	3.7	-0.5	0.0	-0.1	0.3	-0.3	2.4	0.8	19.2	4.2	0.8	-1.0	6.4	-2.9	1.3	-0.1	5.7	-1.0

TIÊU DÙNG SẢN PHẨM DỊCH VỤ CUỐI CÙNG		
	SCE	SWCE
	9.2	6.2
	0.8	9.7
	7.6	11.9
	17.5	7.9
	65.8	9.0

Lưu ý: Tổng số có thể không bằng tổng các dòng trên vì làm tròn số

Viết tắt: SCE: % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1985
ΔSCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của cả nước 1978-1985
SWCE: % trong xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1985
ΔSWCE: thay đổi trong % trong tổng xuất khẩu của tổ hợp thế giới 1978-1985

Bình luận của các Tạp chí hàng đầu thế giới

"Cuốn sách có nhiều bài học phong phú, giải thích tại sao và như thế nào mà các ngành công nghiệp, các khu vực và các quốc gia thành công hay thất bại."
Business Week

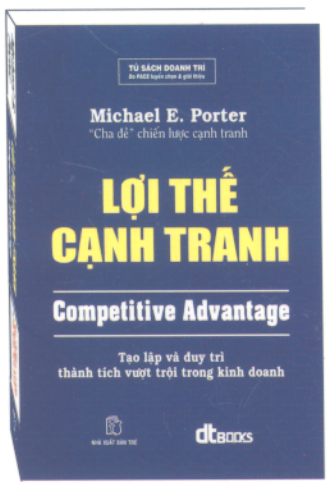
"Một cuốn sách sẽ có ảnh hưởng sâu sắc và sâu rộng đối với nghiên cứu học thuật, nhận thức của các nhà quản lý và chính sách công."
Administrative Science Quarterly

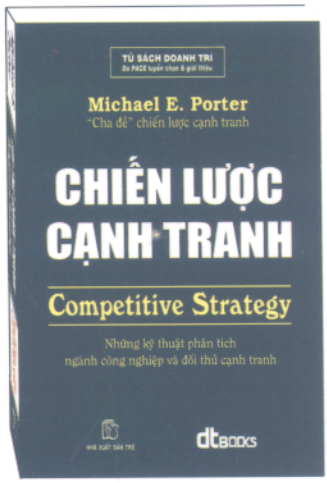
"*Lợi thế cạnh tranh quốc gia* sẽ trở nên kinh điển trong chính phạm vi của nó."
Business in a Contemporary World

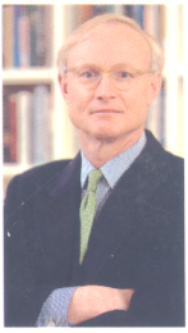
"Đây là nỗ lực nghiêm túc đầu tiên phát triển một lý thuyết lớn thực sự mới về quá trình phát triển kinh tế quốc gia từ những năm đầu hậu chiến và là một trong những cách tư duy sáng tạo nhất về chính sách phát triển trong nhiều năm."
Journal of Development Economics

"Cuốn sách đồ sộ, ấn tượng và nổi bật này được cấu trúc sao cho các lãnh đạo doanh nghiệp, nhà kinh tế, nhà hoạch định chính sách và những độc giả bình thường có thể đọc những phần phù hợp nhất với nhu cầu của họ."
Publishers Weekly

Hai tác phẩm kinh điển khác
trong bộ ba tác phẩm kinh điển của Michael E. Porter







Michael E. Porter được xem là "cha đẻ" của chiến lược cạnh tranh, là nhà tư tưởng chiến lược bậc thầy của thời đại, và đồng thời là một trong những "bộ óc" quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới (theo bình chọn của *Financial Times* và *50 Thinkers,* cùng với *Peter Drucker* - "cha đẻ" của quản trị kinh doanh hiện đại; và *Philip Kotler* - "cha đẻ" của marketing hiện đại, người đã đến Việt Nam năm 2007 theo lời mời của PACE).

Năm 2008, Michael E. Porter đã có chuyến viếng thăm Việt Nam lần đầu tiên để tham dự và chủ trì một hội thảo quốc tế (do Học Viện Giám Đốc PACE tổ chức) nhằm bàn về "*cạnh tranh toàn cầu*" và đánh giá "*thế mạnh của Việt Nam*" trong đua tranh toàn cầu.

Cùng với Hội thảo đặc biệt nói trên, 3 tác phẩm kinh điển nhất trong "kho tàng" của Michael E. Porter bao gồm "*Chiến lược cạnh tranh*", "*Lợi thế cạnh tranh*" và "*Lợi thế cạnh tranh quốc gia*" được phổ biến bằng tiếng Việt sẽ góp phần chia sẻ những tư tưởng chiến lược quan trọng và những triết lý kinh doanh tiến bộ của Michael E. Porter đến với đông đảo *các nhà hoạch định chính sách vĩ mô, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các học giả, các nhà nghiên cứu kinh tế, các sinh viên đại học và sau đại học...* tại Việt Nam. Từ đó, sẽ góp phần nâng cao sức mạnh và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, của từng địa phương và cả phạm vi quốc gia trong đua tranh toàn cầu khốc liệt hiện nay.

Tập sách này thuộc "Tủ sách Doanh trí"
(Tủ sách do PACE tuyển chọn và giới thiệu. Vui lòng xem chi tiết trên website SachHay.com)

PACE
Institute of Directors

The Competitive Advantage of Nations:
Copyright © 1990 by Michael E. Porter. Introduction copyright ©1998 by Michael E. Porter. All rights reserved.
Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Free Press - Bộ phận thuộc Simon & Schuster, Inc.

Lợi thế Cạnh tranh Quốc gia
8 935207 000022
Giá: 240.000đ