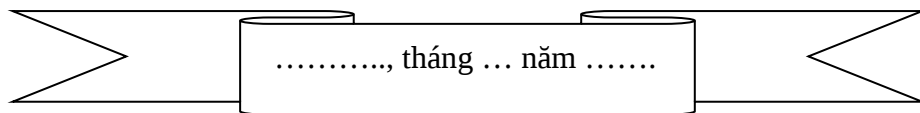




# Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia



## LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC QUỐC GIA

Sự thịnh vượng của một quốc gia được tạo ra chứ không phải kế thừa. Nó không phát triển từ sự sẵn có tài nguyên thiên nhiên, nguồn lao động, lãi suất, hay giá trị tiền tệ của một quốc gia giống như điều mà kinh tế học cổ điển khẳng định.

Khả năng cạnh tranh của một quốc gia phụ thuộc và năng lực của các ngành trong việc đổi mới và nâng cấp của quốc gia đó. Các công ty tạo ra được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới là do áp lực và thách thức. Các công ty này hưởng lợi từ việc có những đối thủ cạnh tranh mạnh ở trong nước, các nhà cung ứng nội địa năng động, và những khách hàng trong nước có nhu cầu.

Trong một thế giới cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt, các quốc gia đã trở nên quan trọng hơn, chứ không phải kém quan trọng đi. Vì cơ sở của sự cạnh tranh đã dịch chuyển ngày càng nhiều sang sự tạo ra và mô phỏng kiến thức, cho nên vai trò của quốc gia đã tăng lên. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra và duy trì thông qua một quá trình địa phương hóa cao độ. Tất cả những khác biệt về giá trị, văn hóa, cơ cấu kinh tế, định chế, và lịch sử của các nước đều đóng góp cho sự thành công về cạnh tranh. Đây là những khác biệt đáng kể trong các kiểu hình của khả năng cạnh tranh tại mọi quốc gia; không một quốc gia nào có thể hay sẽ có khả năng cạnh tranh tại mọi hay thậm chí phần lớn các ngành. Cuối cùng, các nước thành công trong các ngành cụ thể bởi vì môi trường nội địa của các nước đó hướng về tương lai nhất, năng động nhất và thách thức nhất.

## CÁC KIỂU HÌNH CỦA SỰ THÀNH CÔNG VỀ CẠNH TRANH CỦA QUỐC GIA

Để nghiên cứu lý do tại sao các quốc gia đạt được lợi thế cạnh tranh trong một số ngành cụ thể và những ý nghĩa đối với chiến lược công ty và nền kinh tế quốc dân, tôi đã thực hiện một nghiên cứu trong bốn năm về 10 quốc gia thương mại hàng đầu thế giới: Đan Mạch, Đức, Ý, Nhật Bản, Hàn Quốc, Xingapo, Thụy Điển, Thụy Sĩ, Anh Quốc và Hoa Kỳ. Tôi nhận được sự hỗ trợ của một nhóm gồm hơn 30 nhà nghiên cứu, phần lớn trong số này là người bản địa và sống tại quốc gia mà họ nghiên cứu. Tất cả các nhà nghiên cứu này đều sử dụng cùng một phương pháp luận.

Ba quốc gia - Hoa Kỳ, Nhật Bản và Đức - là các quyền lực công nghiệp hàng đầu của thế

giới. Các nước khác đại diện cho sự khác nhau về qui mô dân số, chính sách của chính phủ đối với ngành, triết lý xã hội, qui mô địa lý và vị trí. Mười quốc gia này gộp chung lại chiếm khoảng 40% tổng giá trị xuất khẩu của thế giới vào năm 1985, năm gốc cho phân tích thống kê.

Phần lớn những sự phân tích trước đây về khả năng cạnh tranh quốc gia đã tập trung vào một quốc gia duy nhất hay những sự so sánh giữa hai nước. Qua việc nghiên cứu các quốc gia với những đặc trưng và tình huống khác biệt nhiều, nghiên cứu này nhằm tách biệt những lực cơ bản nằm dưới lợi thế cạnh tranh quốc gia so với những lực vốn thuộc về đặc trưng riêng của từng nước.

Tại mỗi quốc gia, nghiên cứu này bao gồm hai phần. Phần thứ nhất xác định tất cả các ngành mà qua đó các công ty của quốc gia đó đang đạt được sự thành công trên tầm quốc tế, bằng cách sử dụng dữ liệu thống kê sẵn có, các nguồn bổ sung được công bố, và những cuộc phỏng vấn tại hiện trường. Chúng tôi định nghĩa một ngành của một quốc gia đạt được sự thành công ở tầm quốc tế nếu như ngành đó sở hữu lợi thế cạnh tranh tương đối so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới.

Nhiều cách đo lường lợi thế cạnh tranh, ví dụ như khả năng sinh lợi được báo cáo, có thể gây ra sự nhầm lẫn. Chúng tôi chọn những chỉ báo tốt nhất là sự hiện diện của lượng hàng xuất khẩu đáng kể và duy trì đối với một nhóm lớn các quốc gia khác và/hoặc khoản đầu tư nước ngoài ra bên ngoài đáng kể dựa trên kỹ năng và tài sản được tạo ra tại nước chủ nhà. Một quốc gia được xem như là cơ sở chủ nhà cho một công ty nếu công ty đó hoặc là một

doanh nghiệp bản địa hay thuộc sở hữu trong nước hay được quản lý một cách tự trị mặc dù được một công ty hay các nhà đầu tư nước ngoài sở hữu. Sau đó chúng tôi tạo ra một hồ sơ của tất cả các ngành này mà trong đó mỗi quốc gia đạt được sự thành công quốc tế vào ba thời điểm: 1971, 1978 và 1985. Kiểu hình của các ngành cạnh tranh tại mỗi nền kinh tế này hoàn toàn không mang tính ngẫu nhiên: nhiệm vụ là phải giải thích kiểu hình đó và cách thức mà kiểu hình đó đã thay đổi theo thời gian. Nhận được sự quan tâm đặc biệt là những sự kết nối hay các mối liên hệ giữa các ngành có khả năng cạnh tranh của các nước. Trong phần hai của nghiên cứu này, chúng tôi khảo sát lịch sử của sự cạnh tranh trong các ngành cụ thể để hiểu được cách thức mà lợi thế cạnh tranh được tạo ra. Trên cơ sở các hồ sơ quốc gia, chúng tôi chọn ra hơn 100 ngành hay nhóm ngành cho nghiên cứu chi tiết; chúng tôi nghiên cứu thêm nhiều ngành khác nữa với ít chi tiết hơn. Chúng tôi đi ngược lại thời gian ở mức xa nhất có thể nếu thấy cần thiết nhằm hiểu rõ cách thức và lý do tại sao một ngành được khởi sự tại một quốc gia, cách thức mà ngành này phát triển, khi nào và tại sao các công ty từ quốc gia đó phát triển được lợi thế cạnh tranh quốc tế, và quá trình mà qua đó lợi thế quốc gia hoặc được duy trì hoặc biến mất. Các sự kiện của trường hợp tạo ra kém xa công trình của một nhà lịch sử giỏi về mức độ chi tiết, nhưng chúng thực sự cung cấp cái nhìn thấu đáo về sự phát triển của cả ngành lẫn nền kinh tế của quốc gia đó. Chúng tôi đã chọn một mẫu các ngành cho từng quốc gia mà đại diện cho các nhóm quan trọng nhất của các ngành có khả năng cạnh tranh trong nền kinh

tế của nước đó. Các ngành được nghiên cứu chiếm một tỷ phần lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu tại mỗi nước: ví dụ, hơn 20% tổng kim ngạch xuất khẩu tại Nhật Bản, Đức và Thụy Sĩ và hơn 40% tại Hàn Quốc. Chúng tôi đã nghiên cứu một số các câu chuyện về sự thành công quốc tế quan trọng và nổi tiếng nhất - xe hơi có tính năng vận hành cao và hóa chất của Đức, chất bán dẫn và máy quay video của Nhật Bản, ngành ngân hàng và dược phẩm của Thụy Sĩ, giày da và hàng dệt của Ý, máy bay thương mại và phim ảnh của Hoa Kỳ - và một số ngành tương đối ít tiếng tăm nhưng có khả năng cạnh tranh cao - đàn piano của Hàn Quốc, giày trượt tuyết của Ý và bánh qui của Anh. Chúng tôi cũng thêm vào một ít ngành nữa bởi vì các ngành này cho thấy những sự nghịch lý: ví dụ, nhu cầu nội địa tại Nhật Bản đối với các máy đánh chữ mẫu tự phương Tây gần như là không hiện hữu, nhưng Nhật Bản lại nắm giữ một vị thế xuất khẩu và đầu tư nước ngoài vững chắc trong ngành này. Chúng tôi đã tránh các ngành mà phụ thuộc mạnh vào tài nguyên thiên nhiên: những ngành như vậy không tạo thành xương sống cho các nền kinh tế tiên tiến, và khả năng cạnh tranh trong những ngành này có thể được giải thích nhiều hơn bằng việc áp dụng lý thuyết cổ điển. Tuy vậy, chúng tôi đã thực sự đưa vào một số các ngành có độ thâm dụng công nghệ và có liên quan đến tài nguyên thiên nhiên nhiều hơn ví dụ như là hoá chất dành cho nông nghiệp và giấy in báo.

Mẫu các quốc gia và ngành này cung cấp một nền tảng thực chứng phong phú cho việc phát triển và kiểm tra lý thuyết mới về cách thức mà các nước tạo được lợi thế cạnh tranh. Bài

báo đi kèm tập trung vào các định tố của lợi thế cạnh tranh trong các ngành riêng lẻ và cũng phác thảo ra một số các ý nghĩa chung của nghiên cứu này cho chính sách chính phủ và chiến lược công ty. Phân tích đầy đủ hơn trong cuốn sách của tôi, Lợi thế Cạnh tranh của các Quốc gia, phát triển lý thuyết này và các ý nghĩa của nó ở mức độ sâu hơn và cung cấp nhiều ví dụ bổ sung. Cuốn sách này cũng chứa đựng những mô tả chi tiết về các quốc gia mà chúng tôi đã nghiên cứu và các triển vọng trong tương lai cho nền kinh tế các nước này.

Những kết luận này, sản phẩm của một công trình nghiên cứu kéo dài 4 năm về các kiểu hình của sự thành công trong cạnh tranh tại 10 quốc gia thương mại hàng đầu thế giới, trái ngược với sự hiểu biết thông thường mà hướng dẫn sự suy nghĩ của nhiều công ty và chính phủ quốc gia - và hiện đang phổ biến tại Hoa Kỳ. [Để biết thêm về nghiên cứu này, xem phần lồng vào "Các Kiểu hình của sự Thành công về Cạnh tranh Quốc gia"]. Theo sự suy nghĩ phổ biến thì chi phí lao động, tỷ giá hối đoái, và hiệu quả kinh tế tăng theo qui mô là những định tố mạnh mẽ nhất của khả năng cạnh tranh. Đối với các công ty, thì những từ ngữ của ngày nay là sáp nhập, liên minh, đối tác chiến lược, hợp tác và sự toàn cầu hóa siêu quốc gia. Những nhà quản lý đang gây áp lực nhằm nhận được nhiều hơn sự hỗ trợ của chính phủ cho các ngành cụ thể. Trong số các chính phủ, đang có một xu hướng ngày càng mạnh về việc thử nghiệm nhiều chính sách khác nhau với ý định nhằm thúc đẩy khả năng cạnh tranh quốc gia - từ những nỗ lực để quản lý tỷ giá hối đoái đến các biện pháp mới nhằm quản lý thương mại cho đến những chính sách nhằm nới lỏng sự chống độc quyền - mà thường chỉ có kết cục là làm xói mòn khả năng cạnh tranh. (Xem phần lồng vào "Khả năng Cạnh tranh Quốc gia là gì?")

## KHẢ NĂNG CẠNH TRANH QUỐC GIA LÀ GÌ?

Khả năng cạnh tranh đã trở thành những mối bận tâm chủ yếu của chính phủ và ngành tại mọi quốc gia. Tuy nhiên đối với tất cả sự thảo luận, tranh luận và bài viết về chủ đề này, vẫn chưa có một lý thuyết có tính thuyết phục nào

để giải thích cho khả năng cạnh tranh quốc gia. Thậm chí đến nay vẫn chưa có một định nghĩa nào được chấp nhận về thuật ngữ "khả năng cạnh tranh" được áp dụng cho một quốc gia. Trong khi khái niệm về một công ty có khả năng cạnh tranh là rõ ràng thì khái niệm về khả năng cạnh tranh của một quốc gia lại không được như vậy.

Một số người xem khả năng cạnh tranh quốc gia là một hiện tượng kinh tế vĩ mô, được thúc đẩy bởi các biến số như là tỷ giá hối đoái, lãi suất, và thâm hụt của chính phủ. Nhưng Nhật Bản, Ý và Hàn Quốc đều tận hưởng được mức sống gia tăng nhanh chóng cho dù có thâm hụt chính phủ; Đức và Thụy Sĩ cho dù có sự tăng giá của đồng nội tệ; và Ý và Hàn Quốc cho dù có lãi suất cao.

Những người khác lập luận rằng khả năng cạnh tranh phụ thuộc vào lao động rẻ và dư thừa. Nhưng Đức, Thụy Sĩ và Thụy Điển đều phát triển thịnh vượng ngay cả khi có sự thiếu hụt lao động và tiền lương rất cao. Và lại, liệu một quốc gia không nên tìm kiếm tiền lương cao hơn cho người lao động của mình như là một mục tiêu của khả năng cạnh tranh chăng? Một quan điểm khác liên kết khả năng cạnh tranh với nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú. Nhưng sau đó thì bằng cách nào mà người ta có thể giải thích thành công của Đức, Nhật Bản, Thụy Sĩ, Ý và Hàn Quốc - các quốc gia có nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn chế?

Gần đây hơn, luận cứ này đã nhận được sự ủng hộ rằng khả năng cạnh tranh được thúc đẩy bởi chính sách của chính phủ: việc hướng đích, bảo hộ, khuyến khích nhập khẩu, và các khoản trợ cấp đã thúc đẩy các ngành xe hơi, thép,

đóng tàu và chất bán dẫn của Nhật Bản và Hàn Quốc trở thành hàng đầu thế giới. Nhưng một cái nhìn cận kỹ hơn làm bộc lộ một thành tích có tí vết. Tại Ý, sự can thiệp của chính phủ đã không có tác động - nhưng Ý đã trải qua một sự bùng nổ trong tỷ phần xuất khẩu thế giới chỉ xếp thứ hai sau Nhật Bản. Tại Đức, sự can thiệp trực tiếp của chính phủ trong các ngành xuất khẩu là rất hiếm hoi. Và ngay cả tại Nhật Bản và Hàn Quốc thì vai trò của chính phủ trong những ngành quan trọng như máy fax, máy photocopy, người máy và các vật liệu cao cấp cũng rất khiêm tốn, một số trong những ví dụ được trích dẫn thường xuyên nhất, ví dụ như máy may, thép và đóng tàu thì hiện nay đã hoàn toàn lỗi thời.

Một sự giải thích phổ biến cuối cùng khác cho khả năng cạnh tranh của quốc gia là những sự khác biệt trong các thông lệ quản lý, bao gồm những mối quan hệ quản lý-lao động. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là rằng những ngành khác nhau đòi hỏi các cách tiếp cận khác nhau đối với việc quản lý. Ví dụ, các thông lệ quản lý thành công mà quản trị các công ty nhỏ, tư nhân và các công ty gia đình được quản lý lỏng lẻo của Ý trong các ngành giày da, dệt và đồ trang sức ắt sẽ tạo ra một thảm họa về quản lý nếu được áp dụng cho các công ty xe hơi hay hóa chất của Đức, những nhà sản xuất được phẩm của Thụy Sĩ hay công ty sản xuất máy bay của Hoa Kỳ. Việc khái quát hóa các mối quan hệ quản lý-lao động cũng là điều không thể thực hiện. Cho dù quan điểm phổ biến cho rằng các nghiệp đoàn hùng mạnh sẽ làm xói mòn lợi thế cạnh tranh, thì các nghiệp đoàn lại phát triển mạnh ở Đức và Thụy Điển - và cả hai quốc gia này đã phát triển được



những công ty xuất sắc hàng đầu ở tầm quốc tế.

Rõ ràng là không có sự giải thích nào trong số này là hoàn toàn thỏa mãn; và không có sự giải thích nào tự mình là đủ cho việc hợp lý hóa vị thế cạnh tranh của các ngành bên trong biên giới một quốc gia. Mỗi sự giải thích đều chứa đựng một sự thật nào đó, nhưng một tập hợp rộng hơn, phức tạp hơn của các lực tố ra hữu dụng hơn.

Việc thiếu vắng một sự giải thích rõ ràng báo hiệu một câu hỏi thậm chí còn quan trọng hơn. Thế nào là một quốc gia "có khả năng cạnh tranh" ở vị trí thứ nhất? Liệu một quốc gia "có khả năng cạnh tranh" có phải là một nước mà ở đó mọi công ty hay ngành đều có khả năng cạnh tranh? Không có quốc gia nào đáp ứng được phép thử này. Ngay cả Nhật Bản cũng có những khu vực lớn trong nền kinh tế của mình tụt hậu khá xa so với các đối thủ cạnh tranh giỏi nhất trên thế giới.

Liệu một quốc gia "có khả năng cạnh tranh" có phải là một quốc gia mà tỷ giá hối đoái của nó khiến cho hàng hóa nước này trở nên rẻ hơn trên thị trường quốc tế? Cả Đức lẫn Nhật Bản đều tận hưởng những sự gia tăng đáng kể trong mức sống của mình - và đều trải qua những giai đoạn kéo dài của đồng nội tệ mạnh và giá cả gia tăng. Liệu một quốc gia "có khả năng cạnh tranh" có phải là quốc gia có thặng dư lớn trong cán cân thương mại? Thụy Sĩ có một nền thương mại tương đối cân bằng; Ý có sự thâm hụt thương mại kéo dài - cả hai quốc gia này đều tận hưởng sự gia tăng mạnh trong thu nhập quốc gia. Liệu một quốc gia "có khả năng cạnh tranh" có phải là quốc gia có chi phí lao động thấp? Cả Ấn Độ lẫn Mêhicô đều có

mức tiền lương và chi phí lao động thấp - nhưng không nước nào trong hai nước này tỏ ra là một mô hình công nghiệp hấp dẫn. Khái niệm có ý nghĩa duy nhất về khả năng cạnh tranh ở cấp độ quốc gia là năng suất. Mục tiêu chính yếu của một quốc gia là tạo ra một mức sống cao và ngày càng cao cho các công dân của mình. Khả năng thực hiện điều này tùy thuộc vào năng suất mà qua đó lao động và vốn của một nước được sử dụng. Năng suất là giá trị của sản lượng được sản xuất ra bởi một đơn vị lao động hay vốn. Năng suất phụ thuộc vào cả chất lượng lẫn các tính năng của sản phẩm (mà quyết định giá cả mà chúng có thể có được) và tính hiệu quả mà qua đó sản phẩm được sản xuất ra. Năng suất là định tố quan trọng nhất của mức sống dài hạn của một quốc gia, nó là nguyên nhân sâu xa của thu nhập quốc gia bình quân đầu người. Năng suất của nguồn nhân lực quyết định tiền lương của người làm việc; năng suất mà qua đó vốn được sử dụng quyết định lợi tức mà vốn có thể mang lại cho người nắm giữ. Mức sống của một quốc gia tùy thuộc vào năng lực của các công ty của nước đó trong việc đạt được các mức năng suất cao - và gia tăng năng suất theo thời gian. Sự tăng trưởng năng suất bền vững yêu cầu rằng một nền kinh tế phải liên tục tự nâng cấp mình. Các công ty của một quốc gia phải không ngừng cải thiện năng suất trong các ngành hiện hữu bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm, thêm vào các tính năng đáng mong muốn, cải tiến công nghệ của sản phẩm, hay thúc đẩy tính hiệu quả của sản xuất. Các công ty phải phát triển các năng lực cần thiết để cạnh tranh trong các phân khúc ngành ngày càng tinh tế hơn, nơi mà

năng suất thường là cao. Cuối cùng các công ty phải phát triển năng lực để cạnh tranh trong các ngành hoàn toàn mới hay tinh tế, phức tạp. Thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài có thể vừa cải thiện năng suất của một quốc gia vừa đe dọa năng suất đó. Chúng hỗ trợ việc gia tăng năng suất quốc gia qua việc cho phép một quốc gia chuyên môn hóa trong những ngành và phân khúc ngành nơi mà các công ty của quốc gia đó có năng suất cao hơn và nhập khẩu khi các công ty của họ kém năng suất hơn. Không một quốc gia nào có thể có khả năng cạnh tranh trong mọi thứ. Lý tưởng là sử dụng nguồn nhân lực và các nguồn hữu hạn khác của một quốc gia vào các mục đích sử dụng có năng suất cao nhất. Ngay cả các quốc gia với mức sống cao nhất cũng có nhiều ngành mà trong đó các công ty trong nước là không có khả năng cạnh tranh.

Tuy nhiên thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài cũng có thể đe dọa đến sự tăng trưởng năng suất. Chúng làm cho các ngành của một quốc gia phải đối mặt với bài kiểm tra về các tiêu chuẩn quốc tế của năng suất. Một ngành sẽ thất bại nếu năng suất của ngành đó không đủ cao hơn các đối thủ nước ngoài của mình để có thể bù đắp cho bất cứ lợi thế nào trong các mức tiền lương trong nước. Nếu một quốc gia thất bại trong khả năng cạnh tranh trên một chuỗi các ngành có năng suất cao/tiền lương cao, thì mức sống của quốc gia đó bị đe dọa. Việc định nghĩa khả năng cạnh tranh của quốc gia như là đạt được mức thặng dư thương mại hay thương mại cân bằng tự thân nó là không phù hợp. Sự mở rộng của hàng xuất khẩu do tiền lương thấp và đồng nội tệ yếu, cùng lúc mà quốc gia này nhập khẩu những hàng hóa

tinh tế, phức tạp mà các công ty trong nước không thể sản xuất một cách có thể cạnh tranh được, có thể làm cho thương mại trở nên cân bằng hay thặng dư nhưng làm giảm mức sống của quốc gia đó. Khả năng cạnh tranh cũng không có nghĩa là công ăn việc làm. Chính loại hình công việc, chứ không chỉ khả năng thuê mướn các công dân ở mức lương thấp, mà có vai trò quyết định đối với sự phồn thịnh kinh tế.

Vì vậy, tìm kiếm việc giải thích "khả năng cạnh tranh" ở cấp độ quốc gia là phải trả lời câu hỏi sai lầm này. Điều mà chúng ta phải hiểu thay vào đó là các định tố của năng suất và tốc độ tăng trưởng năng suất. Để tìm ra câu trả lời, chúng ta phải tập trung không phải vào nền kinh tế nói chung mà vào các ngành và các phân khúc ngành cụ thể. Chúng ta phải hiểu cách thức và lý do tại sao các kỹ năng và công nghệ có thể đứng vững về mặt thương mại được tạo ra, mà chỉ có thể được hiểu trọn vẹn ở cấp độ các ngành cụ thể. Đây chính là kết quả của hàng ngàn cuộc đấu tranh cho lợi thế cạnh tranh chống lại các đối thủ nước ngoài trong các phân khúc ngành và ngành cụ thể, trong đó các sản phẩm và quy trình được tạo ra và cải thiện, mà làm vững chắc thêm quá trình nâng cấp năng suất của quốc gia. Khi ta xem xét kỹ lưỡng bất cứ nền kinh tế quốc dân nào, có những khác biệt đáng kể trong số các ngành của một quốc gia trong sự thành công về cạnh tranh. Lợi thế quốc tế thường được tập trung vào các phân khúc ngành cụ thể. Hàng xuất khẩu xe hơi của Đức được tập trung thiên lệch cao độ hướng về những chiếc xe có tính năng vận hành cao, trong khi tất cả hàng xuất khẩu của Hàn Quốc

đều là hàng nhỏ gọn hay bán nhỏ gọn. Trong nhiều ngành và phân khúc ngành, các đối thủ cạnh tranh với lợi thế cạnh tranh quốc tế thật sự chỉ được tập trung vào một vài quốc gia. Vì thế sự tìm kiếm của chúng tôi là về đặc trưng quyết định của một quốc gia mà cho phép các công ty của mình tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trong các lĩnh vực cụ thể - cuộc tìm kiếm này là về lợi thế cạnh tranh của các quốc gia. Chúng tôi đặc biệt quan tâm đến các định tố của sự thành công quốc tế trong các phân ngành và ngành thâm dụng công nghệ và kỹ năng, mà củng cố vững chắc cho năng suất cao và ngày càng gia tăng.

Lý thuyết cổ điển giải thích sự thành công của các quốc gia trong những ngành cụ thể được dựa trên cái gọi là các nhân tố sản xuất ví dụ như đất đai, lao động và tài nguyên thiên nhiên. Các quốc gia đạt được lợi thế so sánh dựa vào nhân tố trong các ngành mà sử dụng thâm dụng các nhân tố mà mình dư thừa. Tuy thế, lý thuyết cổ điển đã bị che mờ trong các ngành và nền kinh tế tiên tiến bởi sự toàn cầu hóa của cạnh tranh và quyền năng của công nghệ.

Một lý thuyết mới phải nhận thức được rằng trong sự cạnh tranh quốc tế hiện đại, các công ty cạnh tranh với những chiến lược toàn cầu có liên quan đến không chỉ thương mại mà còn đầu tư nước ngoài. Điều mà một lý thuyết mới phải giải thích là tại sao một quốc gia tạo ra cơ sở nước chủ nhà thuận lợi cho các công ty mà cạnh tranh trên trường quốc tế. Cơ sở nước chủ nhà là quốc gia mà trong đó các lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp được tạo ra và duy trì. Đây chính là nơi mà một chiến lược của công ty được thiết lập, nơi mà sản

phẩm và qui trình công nghệ chính được tạo ra và duy trì và nơi mà tập trung phần lớn các công việc năng suất cao và đa phần những kỹ năng cao cấp. Sự hiện diện của cơ sở nước chủ nhà trong một quốc gia có tầm ảnh hưởng tích cực lớn nhất đến các ngành nội địa có liên quan khác và tạo ra những lợi ích khác trong nền kinh tế của quốc gia đó. Trong khi quyền sở hữu của công ty thường được tập trung tại cơ sở nước chủ nhà, thì quốc tịch của các cổ đông chỉ đóng vai trò thứ yếu.

Một lý thuyết mới phải chuyển từ lợi thế so sánh sang lợi thế cạnh tranh của một quốc gia. Lý thuyết này phải phản ánh một khái niệm phong phú về sự cạnh tranh mà bao gồm các thị trường bị phân khúc, các sản phẩm khác biệt, những khác biệt về công nghệ, và hiệu quả kinh tế tăng theo qui mô. Một lý thuyết mới phải đi xa hơn khái niệm chi phí và giải thích tại sao các công ty từ một số quốc gia hoạt động tốt hơn các công ty khác trong việc tạo ra lợi thế dựa vào chất lượng, tính năng, và sự cách tân sản phẩm mới. Một lý thuyết mới phải bắt đầu từ giả thuyết rằng sự cạnh tranh là mang tính động và đang tiến triển; lý thuyết đó phải trả lời các câu hỏi sau: Tại sao một số công ty tại một số quốc gia đổi mới nhiều hơn những công ty khác? Tại sao một số quốc gia cung cấp một môi trường mà giúp cho các công ty có thể cải thiện và đổi mới nhanh hơn các đối thủ nước ngoài?

Bằng cách nào mà các công ty thành công trên những thị trường quốc tế?

Trên khắp thế giới, các công ty mà đã đạt được sự dẫn đầu quốc tế áp dụng các chiến lược mà khác biệt với những công ty khác về mọi khía cạnh. Nhưng trong khi mọi công ty thành công sẽ sử dụng chiến lược cụ thể của riêng mình, thì cách thức hoạt động cơ bản - đặc

trung và đường đi của tất cả các công ty thành công - về cơ bản là giống nhau.

Các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua những hành động đổi mới. Các công ty này tiếp cận sự đổi mới theo nghĩa rộng nhất của nó, bao gồm cả các công nghệ mới lẫn những cách thức mới để làm việc. Các công ty này nhận thức được một cơ sở mới cho việc cạnh tranh hay tìm ra các phương thức tốt hơn trong việc cạnh tranh theo cách cũ. Sự đổi mới có thể được bộc lộ trong một thiết kế sản phẩm mới, một quy trình sản xuất mới, một phương pháp tiếp thị mới, hay một cách thức mới để thực hiện việc đào tạo. Phần lớn sự đổi mới là bình thường và tăng dần từng chút, phụ thuộc nhiều hơn vào sự tích lũy của những hiểu biết sâu sắc và tiến bộ nhỏ hơn là một sự đột phá duy nhất và quan trọng về công nghệ. Sự đổi mới thường liên quan đến các ý tưởng mà thậm chí không phải là "mới" - các ý tưởng mà đã quanh quẩn đâu đó nhưng chưa bao giờ được theo đuổi một cách mạnh mẽ. Sự đổi mới luôn luôn liên quan đến các khoản đầu tư vào kỹ năng và kiến thức, cũng như vào tài sản vật chất và danh tiếng của nhân hiệu.

Một số sự đổi mới tạo ra lợi thế cạnh tranh qua việc nhận thức được một cơ hội thị trường hoàn toàn mới hay qua việc phục vụ cho một phân khúc thị trường mà những đối thủ khác đã bỏ qua. Khi các đối thủ cạnh tranh chậm chân trong việc phản ứng, thì sự đổi mới như vậy tạo ra lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, trong những ngành như xe hơi hay điện tử gia dụng, các công ty Nhật Bản đã tạo được lợi thế ban đầu bằng cách tập trung vào các mẫu sản phẩm nhỏ hơn, gọn hơn, công suất thấp hơn mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài không thèm để ý đến và xem như là ít có khả năng tạo lợi nhuận hơn, ít quan trọng hơn và kém hấp dẫn hơn. Trên các thị trường quốc tế, những sự đổi mới mà tạo ra lợi thế cạnh tranh dự đoán trước được các nhu cầu trong nước và nước ngoài. Ví dụ, khi sự quan ngại quốc tế về sự an toàn của sản phẩm đã tăng lên, các công ty Thụy Điển như Volvo, Atlas Copco và AGA đã thành công bằng cách dự đoán trước được nhu cầu thị trường trong lĩnh vực này. Mặt khác, những sự đổi mới mà đáp ứng được các quan ngại hay những tình huống cụ thể của thị trường nước chủ nhà thật sự có thể làm chậm lại sự thành công trong cạnh tranh trên trường quốc tế. Ví dụ, sự hấp dẫn của thị trường quốc phòng khổng lồ của Hoa Kỳ đã làm chuyển hướng sự tập trung của các công ty sản xuất vật liệu và công cụ máy móc của Hoa Kỳ ra khỏi những thị trường thương mại hấp dẫn và mang tính toàn cầu.

Thông tin đóng một vai trò to lớn trong quá trình đổi mới và cải thiện - thông tin mà hoặc là không sẵn có đối với các đối thủ cạnh tranh hoặc là các đối thủ này không tìm kiếm. Đôi khi thông tin đến từ khoản đầu tư đơn giản vào nghiên cứu và phát triển hay nghiên cứu thị trường; và thường xảy ra hơn là thông tin đến từ nỗ lực, từ sự cởi mở và từ việc xem xét đúng nơi mà không bị làm trở ngại bởi những giả định che khuất hay sự hiểu biết thông thường.

Đây là lý do tại sao các nhà cách tân thường là những người ngoài cuộc từ một ngành khác hay một quốc gia khác. Sự đổi mới có thể đến từ một công ty mới, mà người sáng lập ra

công ty đó có một nền tảng không truyền thống hay đơn giản là không được đánh giá cao tại một công ty lâu đời hơn và đã định hình. Hoặc năng lực đổi mới có thể đi vào một công ty hiện hữu thông qua các nhà quản lý cấp cao mà là mới đối với một ngành cụ thể và vì vậy có nhiều khả năng hơn trong việc nhận thức các cơ hội và có khả năng hơn trong việc theo đuổi các cơ hội này. Hay sự đổi mới có thể xảy ra khi một công ty đa dạng hóa, qua đó mang đến các nguồn lực, kỹ năng hay viễn cảnh mới cho một ngành khác. Hay những sự đổi mới có thể đến từ một quốc gia khác có những hoàn cảnh khác biệt hay cách thức cạnh tranh khác nhau. Với một ít ngoại lệ, sự đổi mới là kết quả của một nỗ lực bất thường. Công ty mà thực thi thành công một cách thức mới hay tốt hơn trong việc cạnh tranh theo đuổi cách tiếp cận của mình với một sự quyết định bền bỉ, thường phải đối mặt với sự phê phán gay gắt và những trở ngại khắc nghiệt. Thật vậy, để thành công thì sự đổi mới thường yêu cầu áp lực, sự cần thiết, và thậm chí sự bất lợi: nỗi lo sợ mất mát thường tỏ ra lớn hơn so với hy vọng về sự hưởng lợi.

Một khi một công ty đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua một sự đổi mới, công ty đó có thể duy trì lợi thế đó chỉ bằng cách thông qua sự cải thiện không ngừng. Hầu như bất cứ lợi thế nào cũng có thể bị mô phỏng. Các công ty Hàn Quốc đã bắt kịp khả năng của các đối thủ Nhật Bản trong việc sản xuất hàng loạt các tivi và máy quay video màu tiêu chuẩn; các công ty Braxin đã lắp ráp công nghệ và các thiết kế có khả năng so sánh được với các đối thủ cạnh tranh của Ý trong các đôi giày da bình thường.

Các đối thủ cạnh tranh cuối cùng và chắc chắn sẽ bắt kịp và vượt qua bất cứ công ty nào mà ngừng việc cải thiện và đổi mới. Đôi khi những lợi thế của người đi trước ví dụ như các mối quan hệ khách hàng, hiệu quả kinh tế tăng theo qui mô trong những công nghệ hiện hữu, hay sự trung thành đối với các kênh phân phối là đủ để cho phép một công ty trì trệ có thể giữ được vị thế cố hữu của mình trong nhiều năm thậm chí là nhiều thập niên. Nhưng sớm hay muộn thì các đối thủ năng động hơn sẽ tìm ra một cách để đổi mới xung quanh những lợi thế này hay tạo ra một cách thức sản xuất rẻ hơn hay tốt hơn. Những nhà sản xuất đồ dùng của Ý, mà đã cạnh tranh một cách thành công trên nền tảng chi phí trong việc bán các vật dụng có qui mô vừa và gọn thông qua các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn, đã trụ lại được rất lâu trên lợi thế ban đầu này. Qua việc phát triển các sản phẩm khác biệt hơn và tạo ra các cửa hàng nhượng quyền thương hiệu vững mạnh, thì các công ty cạnh tranh của Đức cũng đã bắt đầu tạo được ưu thế.

Cuối cùng, cách thức duy nhất để duy trì lợi thế cạnh tranh là nâng cấp lợi thế này - chuyển sang các loại hình tinh tế, phức tạp hơn. Đây chính xác là điều mà các nhà sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã thực hiện. Những công ty này ban đầu thâm nhập các thị trường nước ngoài bằng các chiếc xe nhỏ gọn và rẻ tiền có chất lượng tương xứng và cạnh tranh trên cơ sở chi phí lao động thấp hơn. Tuy nhiên, thậm chí khi lợi thế chi phí lao động rẻ của họ vẫn còn tồn tại thì các công ty Nhật Bản đã và đang nâng cấp. Họ tích cực đầu tư vào việc xây dựng



các nhà máy lớn, hiện đại nhằm khai thác hiệu quả kinh tế tăng theo qui mô. Sau đó các công ty này trở thành những nhà cách tân trong công nghệ về qui trình, qua việc đi tiên phong trong sản xuất đúng lúc và là chủ nhân của các thông lệ chất lượng và năng suất khác. Những sự cải tiến về qui trình này đã tạo ra chất lượng sản phẩm tốt hơn, hồ sơ sửa chữa tốt hơn, và xếp hạng mức độ thỏa mãn của khách hàng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Gần đây hơn, các nhà sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã tiến đến việc đi tiên phong trong công nghệ sản phẩm và đang giới thiệu các thương hiệu mới, cao cấp nhằm cạnh tranh với các xe hơi chở khách có danh tiếng và uy tín nhất của thế giới.

Ví dụ về các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản cũng minh họa cho hai điều kiện tiên quyết bổ sung cho việc duy trì lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất, một công ty phải áp dụng một cách tiếp cận toàn cầu đối với chiến lược. Công ty đó phải bán sản phẩm của mình trên toàn thế giới, dưới tên thương hiệu riêng của mình, thông qua các kênh tiếp thị quốc tế mà công ty đó kiểm soát. Một cách tiếp cận toàn cầu thực sự thậm chí có thể yêu cầu một công ty phải đặt các cơ sở sản xuất hay nghiên cứu và phát triển tại các nước khác nhằm tận dụng các mức tiền công thấp hơn, giành được hay cải thiện khả năng tiếp cận thị trường, hay tận dụng công nghệ nước ngoài.

Thứ hai, việc tạo ra nhiều lợi thế bền vững hơn thường có nghĩa là một công ty phải làm cho lợi thế hiện hữu của mình trở nên lỗi thời - thậm chí trong khi đây vẫn còn là một lợi thế. Các công ty xe hơi Nhật Bản đã nhận ra điều này, hoặc họ làm cho lợi thế của mình trở nên lỗi thời, hoặc một đối thủ cạnh tranh sẽ làm việc này giúp họ.

Như ví dụ này gợi ý thì sự đổi mới và thay đổi thường được gắn kết chặt chẽ với nhau. Nhưng sự thay đổi là một hành động không bình thường, đặc biệt là tại các công ty thành công; những lực mạnh mẽ đang hoạt động nhằm tránh và đánh bại sự thay đổi. Những cách tiếp cận trong quá khứ đã trở nên được thể chế hóa trong các thủ tục hoạt động tiêu chuẩn và những sự kiểm soát về quản lý. Việc đào tạo nhấn mạnh đến một cách thức đúng đắn để làm bất cứ việc gì; sự xây dựng các cơ sở vật chất chuyên môn hóa và chuyên dụng làm vững chắc thêm thực tiễn trong quá khứ thành "gạch và vữa" đắt tiền; chiến lược hiện hữu tạo ra một cảm nhận về tính không thể bị đánh bại và trở nên bén rễ trong văn hóa của công ty đó.

Các công ty thành công có xu hướng phát triển một xu hướng cho khả năng có thể tiên đoán và tính ổn định; các công ty này tiếp tục thực hiện việc bảo vệ điều mà mình có. Sự thay đổi bị làm dụi lại bởi nỗi lo sợ rằng có nhiều thứ phải mất mát. Tổ chức ở mọi cấp độ đã lọc bỏ các thông tin mà ắt sẽ đề xuất các cách tiếp cận mới, những sự điều chỉnh, hay những sự chệch hướng so với định chuẩn. Môi trường bên trong hoạt động như là một hệ thống miễn dịch nhằm cô lập hay loại trừ những cá nhân "thù địch", người mà thách thức phương hướng hiện hành hay lối suy nghĩ đã được định hình. Sự đổi mới chấm dứt, công ty trở nên trì trệ; đây chỉ là vấn đề thời gian trước khi các đối thủ cạnh tranh tích cực bắt kịp và vượt qua công ty đó.

## Hình Thoi của Lợi thế Quốc gia

Tại sao một số công ty nhất định tại một số quốc gia cụ thể lại có khả năng đổi mới nhất quán? Tại sao các công ty này không ngừng theo đuổi những sự cải thiện, qua đó tìm kiếm một nguồn ngày càng tinh vi hơn của lợi thế cạnh tranh? Tại sao một số công ty có khả năng vượt qua được những rào cản đáng kể đối với sự thay đổi và đổi mới mà rất thường đi kèm với sự thành công?

Câu trả lời nằm trong bốn thuộc tính lớn của một quốc gia, các thuộc tính mà đứng riêng hay như một hệ thống tạo ra hình thoi của lợi thế quốc gia, sân chơi mà mỗi quốc gia thiết lập và hoạt động cho các ngành của mình. Những thuộc tính này là:

1. Các điều kiện nhân tố. Vị thế của quốc gia đó trong các nhân tố sản xuất, ví dụ như lao động có kỹ năng hay cơ sở hạ tầng, cần thiết để cạnh tranh trong một ngành đã biết.
2. Các điều kiện nhu cầu. Bản chất của nhu cầu thị trường nội địa cho sản phẩm hay dịch vụ của một ngành.
3. Các ngành công nghiệp có liên quan và hỗ trợ. Sự hiện diện hay vắng mặt trong một quốc gia của các ngành cung ứng và các ngành có liên quan khác mà có khả năng cạnh tranh quốc tế.
4. Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty. Các điều kiện trong một quốc gia mà quản trị cách thức các công ty được tạo ra, tổ chức và quản lý, cũng như bản chất của sự ganh đua trong nước.

Những định tố này tạo ra môi trường quốc gia mà trong đó các công ty được sinh ra và học hỏi cách thức cạnh tranh. (Xem Hình 6.1). Mỗi điểm trên hình thoi - và hình thoi như là một hệ thống - ảnh hưởng đến các thành phần cơ bản cho việc đạt được sự thành công trong cạnh tranh trên trường quốc tế: sự sẵn có của các nguồn lực và kỹ năng cần thiết cho lợi thế cạnh tranh trong một ngành; thông tin mà định hình các cơ hội mà những công ty nhận thức được và các phương hướng mà qua đó các công ty này sử dụng những nguồn lực và kỹ năng của mình; mục tiêu của những người sở hữu, nhà quản lý, và các cá nhân trong công ty; và quan trọng nhất, những áp lực đối với các công ty trong việc đầu tư và đổi mới (xem phần chèn vào "Cách thức mà Hình thoi Vận hành: Ngành Gạch Gốm Lát Sàn của Ý").

Khi một môi trường quốc gia cho phép và hỗ trợ sự tích lũy nhanh nhất của các tài sản và kỹ năng chuyên môn hóa - đôi khi đơn giản bởi vì nỗ lực và sự cam kết lớn hơn - các công ty tạo được một lợi thế cạnh tranh. Khi một môi trường quốc gia cho phép thông tin đang xây ra và sự hiểu biết sâu sắc tốt hơn về nhu cầu sản phẩm và các quy trình, thì các công ty tạo được một lợi thế cạnh tranh. Cuối cùng, khi một môi trường quốc gia tạo áp lực buộc các công ty phải đổi mới và đầu tư, thì các công ty vừa tạo được lợi thế cạnh tranh vừa nâng

cấp được những lợi thế đó theo thời gian.

## CÁCH THỨC MÀ HÌNH THOI VẬN HÀNH: NGÀNH GẠCH GỐM LÁT SÀN CỦA Ý

Michael J. Enright và Paolo Tenti

Vào năm 1987, các công ty của Ý là những người đứng đầu thế giới trong sản xuất và xuất khẩu gạch gốm lát sàn, một ngành công nghiệp trị giá 10 tỷ USD. Các nhà sản xuất của Ý, được tập trung tại và xung quanh một thị trấn nhỏ Sassuolo trong vùng Emilia-Romagna, đã chiếm khoảng 30% sản lượng toàn thế giới và gần 60% hàng xuất khẩu của toàn thế giới. Thặng dư thương mại về gạch gốm lát sàn của Ý trong năm đó là khoảng 1,4 tỷ USD.

Sự phát triển của lợi thế cạnh tranh trong ngành gạch gốm lát sàn của Ý minh họa cho cách thức mà hình vuông của lợi thế quốc gia vận hành. Lợi thế cạnh tranh bền vững của Sassuolo trong gạch gốm đã phát triển không phải từ bất cứ lợi thế tĩnh hay có tính lịch sử nào mà là từ tính năng động và sự thay đổi. Những người mua trong nước tinh tế và đòi hỏi cao, các kênh phân phối mạnh và độc nhất, và sự ganh đua khốc liệt giữa các công ty địa phương đã tạo ra áp lực thường xuyên cho việc đổi mới. Kiến thức đã phát triển nhanh chóng từ sự thử nghiệm liên tục và trải nghiệm sản xuất tích lũy được. Sự sở hữu tư nhân của các công ty và sự trung thành của cộng đồng đã tạo ra sự cam kết mạnh mẽ đối với việc đầu tư trong ngành.

Những nhà sản xuất gạch lát sàn cũng hưởng lợi từ một tập hợp phát triển cao độ của các nhà cung ứng máy móc địa phương và các ngành hỗ trợ, nguyên liệu sản xuất, dịch vụ và cơ sở hạ tầng khác. Sự hiện diện của các

ngành hỗ trợ tầm cỡ thế giới của Ý cũng củng cố thêm sức mạnh của người Ý về gạch lát sàn. Cuối cùng, sự tập trung về địa lý của toàn bộ cụm ngành này đã đẩy mạnh toàn bộ qui trình này. Ngày nay các công ty nước ngoài phải cạnh tranh chống lại toàn bộ một nền văn hóa nhỏ. Bản chất tổ chức của hệ thống này tương trưng cho lợi thế bền vững nhất của các công ty gạch gốm lát sàn tại Sassuolo.

Nguồn gốc của Ngành này tại Ý

Sản xuất gạch lát sàn tại Sassuolo đã phát triển từ ngành làm bát đĩa bằng đất nung và bằng sành, mà có lịch sử từ tận thế kỷ XIII. Ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chỉ có một nhóm nhỏ các nhà sản xuất gạch gốm lát sàn ở tại và xung quanh Sassuolo, tất cả đều hoàn toàn phục vụ cho thị trường địa phương.

Nhu cầu đối với gạch gốm lát sàn bên trong nước Ý đã bắt đầu tăng trưởng đáng kể trong những năm ngay sau thời hậu chiến, khi việc tái thiết nước Ý đã tạo ra một sự bùng nổ về vật liệu xây dựng của tất cả các loại. Nhu cầu của nước Ý về gạch gốm lát sàn là đặc biệt lớn do khí hậu, sở thích địa phương và kỹ thuật xây dựng.

Bởi vì Sassuolo nằm tại một khu vực tương đối thịnh vượng của nước Ý, nên có nhiều người mà có thể liên kết lượng vốn khiêm tốn và kỹ năng tổ chức cần thiết để bắt đầu một công ty sản xuất gạch lát sàn. Vào năm 1955, có 14 công ty gạch lát sàn xung quanh Sassuolo; và đến năm 1962 đã có 102 công ty. Các công ty gạch lát sàn mới đã hưởng lợi từ nguồn công nhân được đào tạo về mặt cơ khí tại địa phương. Khu vực xung quanh Sassuolo là bản doanh của các hãng xe hơi Ferrari, Maserati, Lamborghini và những công ty có

mức độ tinh tế và phức tạp về công nghệ khác. Khi ngành gạch lát sàn bắt đầu phát triển và thịnh vượng, thì nhiều kỹ sư và công nhân có tay nghề đã bị hút về các công ty thành công. Cụm ngành gạch lát sàn đang nổi lên tại Ý Ban đầu các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý phụ thuộc vào các nguồn nước ngoài về nguyên liệu thô và công nghệ sản xuất. Trong thập niên 1950, nguyên liệu thô chủ yếu được sử dụng để làm gạch lát sàn là đất sét trắng. Do chỉ có các mỏ đất sét đỏ mà không có đất sét trắng ở gần Sassuolo nên các nhà sản xuất của Ý phải nhập khẩu đất sét từ Anh quốc. Thiết bị làm gạch lát sàn cũng được nhập khẩu trong thập niên 1950 và 1960; lò nung từ Đức, Mỹ, và Pháp; máy ép để tạo dáng gạch từ Đức. Những nhà sản xuất gạch lát sàn ở Sassuolo đã phải nhập khẩu thậm chí các máy phủ men đơn giản.

Qua thời gian, các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý đã học hỏi được cách thức điều chỉnh các thiết bị nhập khẩu để phù hợp với hoàn cảnh địa phương; đất sét đỏ so với đất sét trắng, khí đốt tự nhiên so với dầu nặng. Khi các kỹ thuật viên qui trình từ các công ty gạch lát sàn rời bỏ công việc để bắt đầu khởi sự các công ty thiết bị của riêng mình thì ngành máy móc địa phương đã phát triển tại Sassuolo. Cho đến năm 1970, các công ty của Ý đã nổi lên như là các nhà sản xuất đẳng cấp thế giới về lò nung và máy ép; tình hình trước đó đã hoàn toàn đảo ngược: người Ý đang xuất khẩu các thiết bị dùng cho đất sét đỏ của mình cho người nước ngoài để sử dụng với đất sét trắng. Mối quan hệ giữa các nhà sản xuất gạch lát sàn và chế tạo thiết bị tại Ý là một mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, được đẩy mạnh hơn nữa bởi sự

gần gũi nhau. Trong những năm giữa thập niên 1980, có khoảng 200 nhà chế tạo thiết bị tại Ý, hơn 60% trong số đó nằm ở khu vực Sassuolo. Các nhà chế tạo thiết bị này đã cạnh tranh hết sức khốc liệt cho công ăn việc làm tại địa phương, và các nhà sản xuất gạch lát sàn đã hưởng lợi từ giá cả tốt hơn và thiết bị tiên tiến hơn so với các đối thủ nước ngoài của mình. Khi cụm ngành gạch lát sàn đang nổi lên này phát triển và tập trung tại vùng Sassuolo, một nhóm các công nhân có tay nghề và kỹ thuật viên đã phát triển, bao gồm các kỹ sư, chuyên gia sản xuất, công nhân bảo trì, kỹ thuật viên dịch vụ, và nhân lực thiết kế. Sự tập trung về địa lý của ngành này đã khuyến khích các công ty hỗ trợ khách tạo hình, cung cấp khuôn, vật liệu đóng gói, nước men và thiết bị vận chuyển. Một chuỗi các công ty tư vấn nhỏ, chuyên môn hóa đã nổi lên nhằm tư vấn cho các nhà sản xuất gạch lát sàn về thiết kế nhà máy, hậu cần, và các vấn đề thương mại, quảng cáo và tài chính.

Với các thành viên của mình tập trung tại khu vực Sassuolo, Assopiastrelle, hiệp hội ngành gạch gốm lát sàn, bắt đầu cung cấp dịch vụ trong những lĩnh vực có sự quan tâm chung: mua hàng số lượng lớn, nghiên cứu thị trường nước ngoài, và tư vấn về các vấn đề tài chính và pháp lý. Cụm ngành gạch lát sàn đang phát triển đã kích thích sự hình thành của một định chế mới, chuyên môn hóa về việc tạo nhân tố: vào năm 1976, một công ty của Đại học Bologna, các tổ chức trong vùng, và hiệp hội ngành gạch gốm đã lập ra Centro Ceramico di Bologna, mà thực hiện việc nghiên cứu qui trình và phân tích sản phẩm. Nhu cầu tinh tế trong nước

Cho đến giữa thập niên 1960, mức tiêu thụ gạch lát sàn bình quân đầu người tại Ý là cao hơn đáng kể so với phần còn lại của thế giới. Thị trường Ý cũng là thị trường tinh tế nhất thế giới. Những khách hàng người Ý, mà thường mà những người đầu tiên áp dụng các mẫu mã và tính năng mới, và các nhà sản xuất của Ý, mà không ngừng đổi mới nhằm cải thiện các phương pháp sản xuất và tạo ra các mẫu mã mới, đã tiến bộ trong một qui trình củng cố sức mạnh lẫn nhau.

Đặc trưng tinh tế duy nhất của nhu cầu trong nước cũng mở rộng đến các đại lý bán lẻ. Trong thập niên 1960, các phòng chuyên trưng bày gạch lát sàn đã bắt đầu mở cửa tại Ý. Đến năm 1985, đã có khoảng 7.600 phòng chuyên trưng bày gạch lát sàn, giao dịch xấp xỉ 80% doanh số bán hàng nội địa, cao hơn nhiều so với các quốc gia khác. Vào năm 1976, công ty Piemme của Ý đã giới thiệu các loại gạch lát sàn của các nhà thiết kế danh tiếng nhằm giành được các đại lý phân phối và xây dựng sự quan tâm đến thương hiệu của khách hàng. Sự đổi mới này đã thu hút một ngành hỗ trợ khác, dịch vụ thiết kế, mà trong đó Ý là nước đứng đầu thế giới, với hơn 10 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu.

Sự ganh đua tại Sassuolo

Con số tuyệt đối các công ty gạch lát sàn tại khu vực Sassuolo đã tạo ra một sự ganh đua khốc liệt. Tin tức về những sự đổi mới sản phẩm và qui trình đã lan truyền nhanh chóng, và các công ty đang tìm kiếm sự dẫn đầu về công nghệ, thiết kế, và phân phối phải không ngừng cải thiện.

Sự gắn gũi đã thêm vào một chú giải riêng cho sự ganh đua khốc liệt này. Tất cả những nhà

sản xuất đều thuộc sở hữu tư nhân, phần lớn là do gia đình điều hành. Tất cả những người chủ sở hữu này đều sinh sống trong cùng một khu vực, biết nhau, và là những công dân hàng đầu của cùng các thị trấn.

Những áp lực phải nâng cấp

Vào đầu thập niên 1970, khi phải đối mặt với sự ganh đua nội địa khốc liệt, áp lực từ các khách hàng bán lẻ, và cú sốc của cuộc khủng hoảng năng lượng năm 1973, các công ty gạch lát sàn của Ý đã gần sức giảm thiểu chi phí khí đốt và nhân công. Những nỗ lực này đã tạo ra một sự đột phá về công nghệ, qui trình nung một lần duy nhất nhanh chóng, mà trong đó qui trình làm cứng, chuyển hóa vật chất, và cố định men tất cả đều diễn ra trong một chuyển thông qua lò nung. Một qui trình mà cần 225 người làm việc sử dụng phương pháp nung hai lần thì nay chỉ cần 90 người làm việc sử dụng các lò nung di chuyển trên con lăn nung một lần duy nhất. Thời gian chu trình đã giảm mạnh từ 16 đến 20 tiếng xuống chỉ còn 50 đến 55 phút.

Thiết bị mới, nhỏ hơn và nhẹ hơn này cũng dễ dàng hơn cho việc xuất khẩu. Cho đến đầu thập niên 1980, kim ngạch xuất khẩu từ các nhà chế tạo thiết bị của Ý đã vượt qua doanh số bán hàng nội địa; vào năm 1988, kim ngạch xuất khẩu chiếm đến 80% tổng doanh số bán hàng.

Cùng nhau phối hợp, các nhà sản xuất gạch lát sàn và chế tạo thiết bị đã thực hiện sự đột phá quan trọng kế tiếp trong suốt những năm giữa và cuối thập niên 1970: sự phát triển của thiết bị xử lý nguyên liệu mà chuyển đổi việc sản xuất gạch lát sàn từ một qui trình từng đợt sang một qui trình liên tục. Sự đổi mới này đã



làm giảm chi phí nhân công cao - mà đã là một bất lợi nhân tố đáng kể mà các nhà sản xuất gạch lát sàn của Ý phải đối mặt. Nhận thức phổ biến là rằng chi phí lao động tại Ý là thấp hơn trong thời kỳ này so với chi phí lao động tại Hoa Kỳ và Đức. Tuy nhiên, tại hai quốc gia này, những công việc khác nhau có những mức lương rất khác nhau. Tại Ý, tiền lương cho các phân loại kỹ năng khác nhau được thu hẹp lại, và các qui tắc lao động hạn chế các nhà sản xuất việc làm phụ trội và nhiều ca. Sự hạn chế này tỏ ra rất tốn kém: một khi đã nguội thì các việc làm nóng lại lò nung là rất tốt kém và cách tốt nhất là vận hành lò liên tục. Bởi vì sự bất lợi về nhân tố này mà các công ty của Ý là những người đầu tiên phát triển việc sản xuất liên tục và tự động.

#### Sự quốc tế hóa

Đến năm 1970, nhu cầu nội địa tại Ý đã bão hòa. Thị trường trì trệ tại Ý đã khiến các công ty đẩy nhanh những nỗ lực của mình trong việc theo đuổi các thị trường nước ngoài. Sự hiện diện của các ngành hỗ trợ và có liên quan tại Ý đã giúp ích cho nỗ lực xuất khẩu. Các nhà sản xuất gạch lát sàn riêng lẻ bắt đầu quảng cáo trên các tạp chí kiến trúc và thiết kế nhà ở tại Ý và nước ngoài, trên các ấn phẩm có sự lưu thông toàn cầu rộng lớn trong số các kiến trúc sư, nhà thiết kế và khách hàng. Sự quan tâm nổi bật này đã củng cố hình ảnh chất lượng của gạch lát sàn Ý. Những nhà sản xuất gạch lát sàn cũng có khả năng tận dụng vị thế xuất khẩu hàng đầu thế giới của Ý trong các ngành có liên quan như đá cẩm thạch, đá xây dựng, chậu rửa, lavabô, đồ gỗ, đèn, và vật dụng trong gia đình.

Assotriaspelle, hiệp hội ngành nghề, đã thành lập các văn phòng xúc tiến thương mại tại Hoa Kỳ vào năm 1980, tại Đức vào năm 1984 và tại Pháp vào năm 1987. Hiệp hội này đã tổ chức những cuộc triển lãm thương mại công phu tại các thành phố từ Bologna cho đến Miami và thực hiện các chương trình quảng cáo đầy tinh tế. Từ năm 1980 đến 1987, hiệp hội này đã chi tiêu khoảng 8 triệu USD nhằm quảng cáo gạch lát sàn của Ý tại Hoa Kỳ.

Michael J. Enright

và Paolo Tenti

Michael J. Enright là nghiên cứu sinh tiến sĩ về kinh tế học kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard, đã thực hiện nhiều nhiệm vụ nghiên cứu và giám sát cho Lợi thế Cạnh tranh của các Quốc gia. Paolo Tenti chịu trách nhiệm về phần nghiên cứu nước Ý cho cuốn sách này. Ông ta là một nhà tư vấn về chiến lược và tài chính cho Monitor Company và Analysis F.A. - Milan.

## CÁC ĐIỀU KIỆN NHÂN TỐ

Theo lý thuyết kinh tế tiêu chuẩn, các nhân tố sản xuất - lao động, đất đai, tài nguyên thiên nhiên, vốn, cơ sở hạ tầng - sẽ quyết định đến dòng thương mại. Một quốc gia sẽ xuất khẩu những hàng hóa mà sử dụng nhiều nhất các nhân tố mà quốc gia đó tương đối dư thừa. Học thuyết này, mà có nguồn gốc xa xưa từ thời Adam Smith và David Ricardo và được gắn chặt với kinh tế học cổ điển, trong điều kiện tốt nhất là không đầy đủ và trong hoàn cảnh xấu nhất là không chính xác.

Trong các ngành tinh tế mà tạo ra xuong sống cho bất kỳ nền kinh tế tiên tiến nào, một quốc gia không kế thừa mà thay vào đó tạo ra các nhân tố sản xuất quan trọng nhất - ví dụ như nguồn nhân lực có kỹ năng hay một cơ sở khoa học. Hơn nữa, nguồn dự trữ các nhân tố mà một quốc gia có được ở một thời điểm cụ thể là ít quan trọng hơn cho với tốc độ và tính hiệu quả mà quốc gia đó tạo ra, nâng cấp và sử dụng các nhân tố này trong những ngành cụ thể.

Các nhân tố sản xuất quan trọng nhất là những nhân tố mà liên quan đến khoản đầu tư

lâu dài và khổng lồ và được chuyên môn hóa. Các nhân tố cơ bản, ví dụ như lực lượng lao động hay một nguồn nguyên liệu tại địa phương, không tạo ra một lợi thế trong các ngành thâm dụng tri thức. Các công ty có thể tiếp cận các nhân tố này một cách dễ dàng thông qua chiến lược toàn cầu hay bỏ qua các nhân tố này thông qua công nghệ. Trái với sự hiểu biết thông thường, việc chỉ đơn giản có được một lực lượng lao động nói chung là những người có trình độ trung học hay thậm chí đã tốt nghiệp đại học không tương trưng cho một lợi thế cạnh tranh trong sự cạnh tranh quốc tế hiện đại. Để hỗ trợ cho lợi thế cạnh tranh, một nhân tố phải được chuyên môn hoá cao độ cho các nhu cầu cụ thể của một ngành - một định chế khoa học chuyên môn hóa về quang học, một nguồn vốn mạo hiểm nhằm tài trợ cho các công ty phần mềm. Những nhân tố này là khan hiếm hơn, khó khăn hơn cho các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có thể mô phỏng - và chúng đòi hỏi một khoản đầu tư bền vững để tạo ra. Các quốc gia thành công trong những ngành mà họ đặc biệt giỏi trong việc tạo ra nhân tố. Lợi thế cạnh tranh tạo ra từ sự hiện diện của các định chế có đẳng cấp thế giới mà trước tiên tạo ra các nhân tố chuyên môn hóa và sau đó không ngừng hoạt động nhằm cải tiến các nhân tố này. Đan Mạch có hai bệnh viện mà chuyên môn hóa trong việc nghiên cứu và điều trị bệnh tiểu đường - và một vị thế xuất khẩu hàng đầu thế giới về insulin. Hà Lan có các viện nghiên cứu hàng đầu trong việc gieo trồng, đóng gói và chuyên chở hoa, lĩnh vực mà họ là nhà xuất khẩu đứng đầu của thế giới.

Tuy nhiên, điều mà không quá rõ ràng là rằng những bất lợi có chọn lọc trong các nhân tố cơ bản hơn có thể thúc đẩy một công ty phải đổi mới và nâng cấp - một bất lợi trong một mô hình cạnh tranh tĩnh có thể trở thành một lợi thế trong mô hình động. Khi có một nguồn cung phong phú các nguyên vật liệu với giá rẻ hay lao động dư thừa, thì các công ty có thể đơn thuần dựa vào những lợi thế này và thường sử dụng các lợi thế đó một cách không hữu hiệu. Nhưng khi các công ty phải đối mặt với một bất lợi có chọn lọc, ví dụ như chi phí đất đai cao, thiếu hụt lao động, hay thiếu hụt nguyên vật liệu tại địa phương, thì các công ty đó phải đổi mới và nâng cấp để có thể cạnh tranh.

Ngắm ẩn trong lời tuyên bố thường được nhắc lại của người Nhật, "Chúng tôi là một đảo quốc không có tài nguyên thiên nhiên" là cách lý giải rằng những bất lợi này chỉ phục vụ cho việc kích thích sự đổi mới mang tính cạnh tranh của Nhật Bản. Ví dụ, sản xuất đúng lúc đã tiết kiệm được không gian mà đất đỏ ghê gớm tại Nhật. Các nhà sản xuất thép của Ý tại Brescia phải đối mặt với một tập hợp các bất lợi tương tự: chi phí vốn cao, chi phí năng lượng cao, và không có nguồn nguyên liệu tại địa phương. Được đặt tại phía Bắc Lombardy, những công ty thuộc sở hữu tư nhân này phải đối mặt với chi phí hậu cần cao sừng sốt do khoảng cách từ vùng này tới các cảng nằm ở phía nam và những sự kém hiệu quả trong hệ thống vận chuyển thuộc sở hữu nhà nước của Ý. Kết quả là: các công ty này đã đi tiên phong trong các nhà máy qui mô nhỏ có ưu thế về công nghệ mà chỉ đòi hỏi một khoản đầu tư vốn khiêm tốn, sử dụng ít năng lượng hơn, sử dụng phế liệu kim loại như là nguyên liệu, và hiệu

quả ở qui mô nhỏ, và cho phép các nhà sản xuất đặt gần các nguồn phế liệu kim loại và khách hàng sử dụng cuối cùng. Nói cách khác, các nhà máy này đã chuyển được những bất lợi nhân tố thành lợi thế cạnh tranh.

Những bất lợi có thể trở thành lợi thế chỉ trong một số điều kiện nhất định. Thứ nhất, chúng phải gởi đến công ty các tín hiệu chính xác về những tình huống mà sẽ lan sang các quốc gia khác, qua đó trang bị cho các công ty này khả năng đổi mới trước các đối thủ nước ngoài. Thụy Sĩ, quốc gia mà đã trải qua sự thiếu hụt lao động sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, là một trường hợp điển hình. Các công ty Thụy Sĩ đã phản ứng lại với những bất lợi bằng cách nâng cấp năng suất lao động và tìm kiếm giá trị cao hơn, các phân khúc thị trường có tính bền vững hơn. Những công ty tại phần lớn các khu vực khác trên thế giới, nơi mà vẫn còn một nguồn lao động phong phú, đã tập trung sự chú ý của mình vào những vấn đề với, mà kết quả là tạo ra một sự nâng cấp chậm chạp hơn.

Điều kiện thứ hai cho việc chuyển những bất lợi thành lợi thế là các hoàn cảnh thuận lợi ở nơi khác trong hình thái - một điều phải tính đến mà áp dụng cho hầu như tất cả các định tố. Để đổi mới, các công ty phải có khả năng tiếp cận đến những con người có kỹ năng thích hợp và có các điều kiện nhu cầu trong nước mà gởi đi các tín hiệu chính xác. Các công ty cũng phải có các đối thủ cạnh tranh trong nước tích cực, mà tạo ra áp lực để đổi mới. Một điều kiện tiên quyết khác là những mục tiêu của công ty mà dẫn đến sự cam kết lâu dài đối với ngành. Không có một sự cam kết như vậy và sự hiện diện của sự cạnh tranh tích cực thì một công ty có thể đi theo một con đường tương đối dễ dàng xung quanh một bất lợi thay vì sử dụng bất lợi đó như là sự kích thích cho việc đổi mới.

Ví dụ, các công ty hàng điện tử tiêu dùng của Hoa Kỳ, khi phải đối mặt với chi phí lao động tương đối cao, đã chọn việc từ bỏ các sản phẩm và qui trình sản xuất phần lớn không thay đổi và chuyển những hoạt động thâm dụng lao động sang Đài Loan và các quốc gia châu Á khác. Thay vì nâng cấp các nguồn lợi thế của mình, thì các công ty này lại xử lý việc cân bằng chi phí lao động. Trái lại, các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, khi đối mặt với sự cạnh tranh trong nước khốc liệt và một thị trường nội địa bão hòa, đã chọn lựa việc loại bỏ lao động thông qua việc tự động hóa. Điều này đã dẫn đến chi phí lắp ráp thấp hơn, tạo ra các sản phẩm có ít hợp phần hơn và có chất lượng và độ tin cậy được cải thiện. Chẳng mấy chốc các công ty Nhật Bản đã xây dựng các nhà máy lắp ráp tại Hoa Kỳ - nơi mà các công ty của Hoa Kỳ đã từ bỏ.

## CÁC ĐIỀU KIỆN NHU CẦU

Có lẽ là sự toàn cầu hóa cạnh tranh sẽ làm giảm tầm quan trọng của thị trường nội địa.

Tuy nhiên, trên thực tế đây đơn giản không phải là điều đã xảy ra. Thực vậy, cấu phần và đặc trưng của thị trường trong nước có một ảnh hưởng bất cân xứng đến cách thức mà các công

ty nhận thức, diễn giải và phản ứng với các nhu cầu của người mua. Các quốc gia tạo được lợi thế cạnh tranh trong những ngành mà ở đó nhu cầu trong nước tạo cho các công ty một bức tranh rõ ràng hơn hay sớm hơn về các nhu cầu đang nổi lên của người mua, và nơi mà những người mua có yêu cầu cao gây áp lực buộc các công ty phải đổi mới nhanh hơn và đạt được những lợi thế cạnh tranh tinh tế hơn so với các đối thủ nước ngoài của mình. Qui mô của thị trường trong nước tỏ ra kém quan trọng hơn nhiều so với đặc trưng của thị trường trong nước.

Các điều kiện nhu cầu trong nước giúp cho việc xây dựng lợi thế cạnh tranh khi một phân khúc ngành cụ thể là lớn hơn hay dễ nhận biết hơn tại thị trường nội địa so với các thị trường nước ngoài. Các phân khúc thị trường lớn hơn tại một quốc gia nhận được sự chú ý nhiều nhất từ các công ty tại quốc gia đó; các công ty chấp nhận các phân khúc nhỏ hơn và kém hấp dẫn hơn như là một ưu tiên thấp hơn. Một ví dụ tốt là máy đào đất thủy lực, mà đại diện cho loại hình thiết bị xây dựng được sử dụng rộng rãi nhất tại thị trường nội địa Nhật Bản - nhưng tạo ra một tỷ phần nhỏ hơn nhiều trong thị trường này tại các quốc gia phát triển khác. Phân khúc này là một trong số ít các phân khúc mà ở đó có các công ty có khả năng cạnh tranh quốc tế hùng mạnh đến từ Nhật Bản và Caterpillar không nắm giữ một tỷ phần quan trọng trong thị trường này trên toàn thế giới.

Quan trọng hơn là sự phối hợp của bản thân các phân khúc là bản chất của người mua nội địa. Các công ty của một quốc gia giành được lợi thế cạnh tranh nếu những người mua trong nước là những người mua có yêu cầu cao nhất và tinh tế, phức tạp nhất thế giới cho sản phẩm hay dịch vụ đó. Những người mua tinh tế và đòi hỏi cao cung cấp một sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng cao cấp; họ gây áp lực buộc các công ty phải đáp ứng các tiêu chuẩn cao; họ thúc đẩy các công ty phải cải thiện, đổi mới và nâng cấp thành các phân khúc cao cấp hơn. Cũng như với các điều kiện nhân tố, các điều kiện nhu cầu tạo ra các lợi thế qua việc buộc các công ty phải phản ứng với những thách thức khắc nghiệt.

Các nhu cầu đặc biệt nghiêm ngặt nổi lên do các giá trị và tình huống tại địa phương.

Ví dụ, những khách hàng Nhật Bản, mà sống trong các ngôi nhà nhỏ bé, chật chội, phải hài lòng với các mùa hè nóng nực, độ ẩm lớn và chi phí điện cao - một sự kết hợp các hoàn cảnh dễ gây nản lòng. Để phản ứng lại, các công ty của Nhật Bản đã đi tiên phong trong việc sản xuất ra các sản phẩm điều hòa không khí gọn nhẹ, êm ái được cấp nguồn từ các máy nén khí dạng xoay tiết kiệm năng lượng. Ngành này tiếp nối ngành kia, những yêu cầu bị hạn chế chặt chẽ của thị trường Nhật Bản đã buộc các công ty phải đổi mới, qua đó tạo ra các sản phẩm kei-haku-tan-sho - nhẹ, mỏng, ngắn, nhỏ - và được chấp nhận trên thị trường quốc tế. Những người mua tại địa phương có thể giúp cho các công ty của một quốc gia tạo được lợi thế cạnh tranh nếu nhu cầu của họ tiên liệu trước hay thậm chí định hình các nhu cầu tại những quốc gia khác - nếu nhu cầu của họ cung cấp "các chỉ số cảnh báo sớm" đang diễn ra về các xu hướng thị trường toàn cầu. Đôi khi các nhu cầu đi trước thời đại nổi lên bởi vì

các giá trị chính trị của một quốc gia báo trước các nhu cầu mà sẽ phát triển ở đâu đó. Sự quan tâm có từ rất lâu của Thụy Điển đối với người tàn tật đã làm xuất hiện một ngành ngày càng có tính cạnh tranh cao tập trung vào các nhu cầu đặc biệt. Chủ nghĩa môi trường của Đan Mạch đã tạo ra sự thành công cho các công ty về thiết bị kiểm soát ô nhiễm nước và cối xay gió.

Tổng quát hơn, các công ty của một quốc gia có thể tiên liệu trước các xu hướng toàn cầu nếu các giá trị của quốc gia đó đang lan tỏa - nghĩa là, nếu quốc gia này cũng đang xuất khẩu các giá trị và sở thích của mình giống như sản phẩm. Ví dụ, sự thành công quốc tế của các công ty Hoa Kỳ trong thực phẩm ăn nhanh và thể tin dụng phần ảnh không chỉ mong muốn của người Mỹ đối với sự tiện lợi mà còn là sự lan tỏa những sở thích đó đến phần còn lại của thế giới. Các quốc gia xuất khẩu giá trị và sở thích của mình thông qua phương tiện truyền thông, thông qua việc đào tạo người nước ngoài, thông qua sự ảnh hưởng chính trị, và thông qua các hoạt động tại nước ngoài của những công dân và công ty của họ.

## CÁC NGÀNH HỖ TRỢ VÀ CÓ LIÊN QUAN

Định tố lớn thứ ba của lợi thế quốc gia là sự hiện diện tại quốc gia đó các ngành hỗ trợ và có liên quan mà có khả năng cạnh tranh quốc tế. Các nhà cung ứng có khả năng cạnh tranh quốc tế tại nước chủ nhà tạo ra những lợi thế trong những ngành hạ nguồn theo nhiều cách thức khác nhau. Thứ nhất, họ cung cấp các yếu tố đầu vào giá rẻ nhất theo một cách thức hữu hiệu, nhanh chóng và đôi khi ưu tiên. Các công ty đồ trang sức vàng và bạc của Ý đã dẫn đầu thế giới trong ngành này một phần bởi vì các công ty khác của Ý đã cung cấp hai phần ba máy móc chế tạo kim hoàn và tái chế kim loại quý hiếm của thế giới.

Tuy nhiên, có tầm quan trọng hơn nhiều so với khả năng tiếp cận đơn thuần đến các hợp phần và máy móc là lợi thế mà các ngành hỗ trợ và có liên quan tại nước chủ nhà tạo ra trong việc đổi mới và nâng cấp - một lợi thế dựa vào các mối quan hệ công việc chặt chẽ và gần gũi. Những nhà cung ứng và người sử dụng cuối cùng nằm gần nhau có thể tận dụng các tuyến liên lạc ngắn, dòng thông tin nhanh chóng và thường xuyên, và sự trao đổi các ý tưởng và sự đổi mới đang diễn ra. Các công ty có cơ hội gây ảnh hưởng đến các nỗ lực kỹ thuật của các nhà cung ứng của mình và có thể phục vụ như là các điểm thử nghiệm cho các công việc nghiên cứu và phát triển, qua đó đẩy nhanh nhịp độ đổi mới.

Hình 6-2, "Cụm ngành Giày da của Ý", cho chúng ta một ví dụ bằng sơ đồ của cách thức một nhóm các ngành hỗ trợ và ở gần nhau tạo ra lợi thế cạnh tranh trong một chuỗi các ngành có sự nối kết lẫn nhau mà tất cả đều có khả năng cạnh tranh quốc tế. Ví dụ, những nhà sản xuất giày thường xuyên tương tác với các nhà chế tạo da về các mẫu mã và kỹ thuật sản xuất mới và học hỏi về các bề mặt da và màu da mới khi chúng vẫn còn nằm trên băng vẽ. Các nhà sản xuất da sớm có được những sự hiểu biết cận kề đối với các xu hướng thời trang,

qua đó giúp họ lên kế hoạch sản xuất những sản phẩm mới. Sự tương tác này là đôi bên cùng có lợi và tự củng cố lẫn nhau, nhưng nó không xảy ra một cách tự động: nó được hỗ trợ từ sự gắn gũi, nhưng chỉ diễn ra bởi vì các công ty và nhà cung ứng thực hiện điều đó. Các công ty của một quốc gia hưởng lợi nhiều nhất khi bản thân các nhà cung ứng là

các công ty cạnh tranh toàn cầu. Việc một công ty hay quốc gia tạo ra các nhà cung ứng "bị nắm giữ" mà hoàn toàn phụ thuộc vào một ngành trong nước và bị ngăn không cho phục vụ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài rốt cuộc là tự làm hại mình. Vì lẽ đó, một quốc gia không cần phải có khả năng cạnh tranh trong tất cả các ngành cung ứng đối với các công ty của mình nhằm tạo được lợi thế cạnh tranh. Các công ty có thể sẵn sàng sử dụng nguyên liệu, hợp phần hay công nghệ từ nước ngoài mà không có ảnh hưởng đáng kể đến sự đổi mới hay hiệu quả hoạt động của các sản phẩm trong ngành đó. Điều tương tự là đúng với các công nghệ được phổ biến khác - ví dụ như hàng điện tử hay phần mềm - nơi mà ngành này đại diện cho một khu vực ứng dụng hẹp.

Khả năng cạnh tranh tại nước chủ nhà trong các ngành có liên quan tạo ra những lợi ích tương tự: dòng thông tin và sự trao đổi kỹ thuật đẩy nhanh tốc độ đổi mới và nâng cấp. Một ngành có liên quan tại nước chủ nhà cũng làm gia tăng khả năng mà các công ty sẽ nắm bắt các kỹ năng mới, và nó cũng cung cấp một nguồn những người mới tham gia mà sẽ mang lại một cách tiếp cận mới trong cạnh tranh. Ví dụ, thành công của Thụy Sĩ trong dược phẩm nổi lên từ sự thành công quốc tế trước đó trong ngành nhuộm; sự áp đảo của người Nhật trong đàn oóc-gan điện tử đến từ thành công trong các nhạc cụ được kết hợp với vị thế mạnh trong hàng điện tử tiêu dùng của nước này.

## CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU VÀ SỰ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY

Các tình huống và bối cảnh quốc gia tạo ra những xu thế mạnh mẽ trong cách thức mà các công ty được tạo ra, tổ chức và quản lý, cũng như bản chất của sự cạnh tranh trong nước sẽ như thế nào. Ví dụ, tại Ý, các công ty cạnh tranh quốc tế thành công thường là các doanh nghiệp có qui mô nhỏ và vừa mà thuộc sở hữu tư nhân hay hoạt động giống như các gia đình mở rộng; trái lại, ở Đức, các công ty có xu hướng tuân theo thứ bậc chặt chẽ trong các thông lệ tổ chức và quản lý, và những nhà quản lý cấp cao nhất thường có nền tảng kiến thức về kỹ thuật.

Không có hệ thống quản lý nào là phù hợp trên toàn cầu - bất kể sự quen rũ hiện tại với cách quản lý của người Nhật. Khả năng cạnh tranh trong một ngành cụ thể tạo ra từ sự hội tụ các thông lệ quản lý và phương thức tổ chức được ưa thích tại quốc gia đó và các nguồn của lợi thế cạnh tranh trong ngành đó. Trong các ngành mà ở đó các công ty của Ý là những người đứng đầu thế giới - ví dụ như chiếu sáng, đồ gỗ, giày dép, sợi len, và máy móc đóng gói - một chiến lược công ty mà nhấn mạnh đến sự tập trung, các sản phẩm làm theo

yêu cầu khách hàng, việc tiếp thị thị trường ngách, sự thay đổi nhanh chóng, và sự năng động ngoạn mục phù hợp với cả tính năng động của ngành đó và đặc trưng của hệ thống quản lý của người Ý. Trái lại, hệ thống quản lý của Đức, vận hành tốt trong các ngành định hướng kỹ thuật và công nghệ - quang học, hóa chất, và máy móc phức hợp - nơi mà các sản phẩm phức tạp yêu cầu sự chế tạo chính xác, một qui trình phát triển thận trọng, dịch vụ hậu mãi, và vì vậy là một cơ cấu quản lý có tính kỷ luật cao độ. Sự thành công của nước Đức là ít hơn nhiều trong các sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng nơi mà việc tiếp thị hình ảnh và các đặc trưng mới và sự xoay vòng mẫu mã nhanh chóng là có vai trò quan trọng cho sự cạnh tranh.

Các quốc gia cũng khác biệt đáng kể trong những mục tiêu mà các công ty và cá nhân tìm kiếm nhằm đạt được. Mục tiêu của công ty phản ánh các đặc trưng của thị trường vốn của nước đó và các thông lệ trả lương, thưởng cho các nhà quản lý. Ví dụ, tại Đức và Thụy Sĩ, nơi mà các ngân hàng tạo thành một bộ phận quan trọng trong số cổ đông của quốc gia đó, thì phần lớn cổ phiếu được nắm giữ dài hạn và ít khi được giao dịch. Các công ty hoạt động tốt trong các ngành đã trưởng thành, nơi mà khoản đầu tư liên tục vào hoạt động nghiên cứu và phát triển và các cơ sở vật chất mới là vô cùng quan trọng nhưng lợi tức mang lại có thể rất khiêm tốn. Hoa Kỳ lại ở một thái cực ngược lại, với một nguồn cung rất lớn vốn rủi ro nhưng có sự giao dịch rộng khắp của các công ty đại chúng và một sự nhấn mạnh rất rõ rệt của nhà đầu tư đến sự tăng giá cổ phiếu hàng quý và hàng năm. Việc trả lương cho quản lý được căn cứ chủ yếu vào tiền thưởng hàng năm gắn liền với kết quả hoạt động cá nhân. Hoa Kỳ hoạt động tốt trong những ngành tương đối mới, ví dụ như phần mềm và công nghệ sinh học, hay những ngành mà ở đó việc góp vốn cổ phần vào các công ty mới tạo ra sự cạnh tranh trong nước tích cực, giống như hàng điện tử và dịch vụ chuyên biệt. Tuy nhiên, những áp lực mạnh mẽ dẫn đến sự đầu tư ít hơn, qua đó gây nguy hại cho các ngành đã trưởng thành.

Động cơ cá nhân đối với việc thực hiện và mở rộng các kỹ năng cũng quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh. Tài năng xuất chúng là một nguồn lực khan hiếm tại bất cứ quốc gia nào. Thành công của một quốc gia phụ thuộc phần lớn vào các loại hình giáo dục mà những con người tài năng của quốc gia đó lựa chọn, nơi mà họ chọn làm việc, và cam kết và nỗ lực của họ. Mục tiêu mà các định chế và giá trị của một quốc gia đặt ra cho các cá nhân và công ty của mình, và uy tín mà quốc gia đó gắn với một số ngành nhất định, hướng dẫn dòng vốn và nguồn nhân lực - mà, đến lượt mình, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động có khả

năng cạnh tranh của một số ngành nhất định. Các quốc gia có xu hướng cạnh tranh trong những hoạt động mà dân chúng say mê và tùy thuộc vào các hoạt động mà từ đó những người hùng của quốc gia đó nổi lên. Tại Thụy Sĩ, đó là ngành ngân hàng và dược phẩm. Tại Israel, đó là các lĩnh vực nông nghiệp và có liên quan đến quốc phòng. Đôi khi thật khó để phân biệt giữa nguyên nhân và kết quả. Việc đạt được sự thành công quốc tế có thể làm cho một ngành trở nên có uy tín, qua đó củng cố thêm lợi thế của ngành đó.



Sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh trong nước hùng mạnh là tác nhân kích thích cuối cùng và mạnh mẽ cho sự tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Điều này là đúng với các quốc gia nhỏ, ví dụ như Thụy Sĩ, nơi mà sự cạnh tranh giữa các công ty dược phẩm của quốc gia này, Hoffman-La Roche, Ciba-Geigy và Sandoz đã góp phần tạo ra vị thế đứng đầu trên toàn thế giới. Điều này là đúng tại Hoa Kỳ trong các ngành máy tính và phần mềm. Không nơi đâu mà vai trò của sự cạnh tranh khốc liệt lại rõ ràng hơn tại Nhật Bản, nơi có 112 công ty cạnh tranh với nhau về công cụ máy móc, 34 công ty về chất bán dẫn, 25 công ty về thiết bị âm thanh, 15 công ty về máy chụp ảnh - thật vậy, thường có hai con số trong các ngành mà Nhật Bản tạo được ưu thế áp đảo trên toàn cầu (xem Bảng 6.1). Trong số tất cả các điểm trên hình thoi, thì sự cạnh tranh trong nước chắc hẳn là yếu tố quan trọng nhất do tác động kích thích mạnh mẽ của nó đối với tất cả các yếu tố khác.

Sự hiểu biết thông thường lập luận rằng sự cạnh tranh trong nước là lãng phí: nó dẫn đến sự lặp lại các nỗ lực và ngăn ngừa các công ty đạt được tính hiệu quả tăng theo qui mô. "Giải pháp đúng đắn" là phải o bế một hay hai công ty "vô địch" của quốc gia, các công ty có qui mô và sức mạnh để đối phó với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, và đảm bảo cho các công ty này những nguồn lực cần thiết, với sự ban ơn của chính phủ. Tuy nhiên, trong thực tế, phần lớn các nhà vô địch của quốc gia là không có khả năng cạnh tranh, cho dù được trợ cấp và bảo hộ rất mạnh từ phía chính phủ của họ. Trong nhiều ngành nổi bật mà trong đó chỉ có một công ty cạnh tranh của một nước, ví dụ như hàng không và viễn thông, chính phủ đã đóng một vai trò to lớn trong việc bóp méo sự cạnh tranh.

Tính hiệu quả tĩnh là kém quan trọng hơn nhiều so với sự cải thiện mang tính động, mà chỉ có sự cạnh tranh trong nước thúc đẩy. Sự cạnh tranh trong nước, giống như bất kỳ sự ganh đua nào, tạo ra áp lực lên các công ty buộc họ phải đổi mới và cải thiện. Các đối thủ cạnh tranh địa phương thúc đẩy lẫn nhau nhằm giảm chi phí, cải thiện chất lượng và dịch vụ, và tạo ra các sản phẩm và qui trình mới. Nhưng không giống như sự ganh đua với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, mà có xu hướng thuộc về phân tích và cách xa, sự ganh đua trong nước thường đi xa hơn sự cạnh tranh kinh tế và kinh doanh thuần túy và trở nên mang tính cá nhân một cách mãnh liệt. Các đối thủ cạnh tranh trong nước liên quan đến sự hận thù thực sự; họ không chỉ cạnh tranh cho thị phần mà còn cho cả con người, sự tuyệt hảo về kỹ thuật, và có lẽ quan trọng nhất là cho "các quyền khoe khoang". Thành công của một đối thủ cạnh tranh trong nước chứng tỏ cho các đối thủ khác thấy rằng sự tiến bộ là khả dĩ và thường thu hút các đối thủ cạnh tranh mới tham gia vào ngành. Các công ty thường quy thành công của những đối thủ cạnh tranh nước ngoài cho những lợi thế "không công bằng". Với các đối thủ cạnh tranh trong nước, không có những lý do như thế.

Bảng 6.1 Số lượng ước tính các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản trong một số ngành  
Máy điều hòa không khí 13

Thiết bị âm thanh 25  
Xe hơi 9  
Máy chụp hình 15  
Âm thanh trong xe hơi 12  
Sợi cacbon 7  
Thiết bị xây dựng\* 15  
Máy photocopy 14  
Máy fax 10  
Máy tính cỡ lớn 6  
Xe nâng hàng 8  
Công cụ máy móc 112  
Thiết bị vi sóng 5  
Xe máy 4  
Nhạc cụ 4  
Máy tính cá nhân 16  
Chất bán dẫn 34  
Máy may 20  
Đóng tàu\*\* 33  
Thép\*\*\* 5  
Sợi tổng hợp 8  
Tivi 15  
Lớp xe tải và xe buýt 5  
Xe tải 11  
Máy đánh chữ 14  
Máy quay video 10

Nguồn: Phỏng vấn tại hiện trường; Nippon Kogyo Shimbun, Nippon Kogyo Nenkan, 1987; Yano Research,

Market Share Jitan, 1987; ước tính của các nhà nghiên cứu

\* Số lượng công ty thay đổi tùy theo lĩnh vực sản phẩm. Con số nhỏ nhất, số mười, sản xuất xe ủi đất.

Mười lăm

công ty sản xuất xe tải xúc đất, cần trục tải và thiết bị rải nhựa đường. Có hai mươi công ty sản xuất máy đào

thủy lực, một lĩnh vực sản phẩm mà ở đó Nhật Bản đặc biệt mạnh.

\*\* Sáu công ty có sản lượng xuất khẩu hàng năm vượt quá 10.000 tấn.

\*\*\* Các công ty hợp nhất.

Sự tập trung về địa lý đẩy mạnh quyền năng của sự cạnh tranh trong nước. Kiểu hình

này là phổ biến đáng ngạc nhiên trên toàn thế giới: các công ty làm đồ trang sức của Ý được đặt xung quanh hai thị trấn, Arezzo và Valenza Po; các công ty làm dao kéo tại Solingen, Tây Đức và Seki, Nhật Bản; các công ty được phẩm tại Basel, Thụy Sĩ; xe máy và dụng cụ âm nhạc tại Hamamatsu, Nhật Bản. Sự ganh đua càng có mức độ địa phương hóa cao thì càng mãnh liệt hơn. Và sự ganh đua càng mãnh liệt hơn thì càng tốt hơn.

Một lợi ích khác của sự cạnh tranh trong nước là áp lực mà nó tạo ra cho sự nâng cấp không ngừng các nguồn của lợi thế cạnh tranh. Sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh nội địa hủy bỏ một cách tự động các loại hình lợi thế mà đơn giản đến từ việc thuộc về một quốc gia cụ thể - chi phí nhân tố, khả năng tiếp cận đến hay sự thiên vị tại thị trường trong nước, hay chi phí đối với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài mà nhập khẩu vào thị trường. Các công ty bị buộc phải vượt qua những lợi thế này, và kết quả là giành được những lợi thế bền vững. Hơn nữa, các đối thủ trong nước cạnh tranh nhau sẽ giúp cho mỗi bên có được sự chân thật trong việc giành được sự hỗ trợ của chính phủ. Các công ty ít có khả năng bị mắc vào vòng cương tỏa của các hợp đồng chính phủ hay phải luồn cúi để có được sự bảo hộ ngành. Thay vào đó, ngành đó sẽ tìm kiếm - và hưởng lợi từ - các hình thức mang tính xây dựng của sự ủng hộ chính phủ, ví dụ như sự trợ giúp trong việc mở cửa các thị trường nước ngoài, cũng như là các khoản đầu tư vào các định chế giáo dục tập trung hay những nhân tố chuyên môn hóa khác.

Trở trêu thay, chính sự cạnh tranh trong nước khốc liệt mà cuối cùng gây sức ép lên các công ty nội địa phải xem xét những thị trường toàn cầu và trui rèn các công ty này để thành công tại các thị trường đó. Đặc biệt khi có sự hiệu quả tăng theo qui mô thì các đối thủ cạnh tranh trong nước buộc lẫn nhau phải nhìn ra bên ngoài đến các thị trường nước ngoài nhằm nắm bắt tính hiệu quả lớn hơn và khả năng sinh lợi cao hơn. Và khi đã được kiểm tra bởi sự cạnh tranh trong nước khốc liệt, thì các công ty mạnh hơn được trang bị tốt để có thể chiến thắng ở nước ngoài. Nếu Digital Equipment có thể đứng vững trước IBM, Data General, Prime và Hewlett-Packard thì việc phải đối đầu với Siemens hay Machines Bull dường như không phải là một viễn cảnh nản lòng.

### Hình Thoi như một Hệ thống

Mỗi một trong số bốn thuộc tính này xác định một điểm trên hình thoi của lợi thế quốc gia; ảnh hưởng của một điểm thường tùy thuộc vào trạng thái của các điểm khác. Ví dụ, những người mua tinh tế sẽ không thể hiện thành các sản phẩm cao cấp trừ phi chất lượng của nguồn nhân lực cho phép các công ty đáp ứng những nhu cầu của người mua. Những bất lợi có chọn lọc trong các nhân tố sản xuất sẽ không thúc đẩy sự đổi mới trừ phi sự cạnh tranh là mạnh mẽ và các mục tiêu của công ty hỗ trợ cho khoản đầu tư bền vững. Ở cấp độ rộng nhất, điểm yếu trong bất kỳ định tố nào sẽ hạn chế tiềm năng của một ngành về sự tiến bộ và

nâng cấp.

Nhưng các điểm của hình thoi cũng tự củng cố lẫn nhau: chúng tạo thành một hệ thống. Hai yếu tố, sự cạnh tranh trong nước và sự tập trung về địa lý, có quyền năng đặc biệt lớn trong việc chuyển biến hình thoi thành một hệ thống - sự cạnh tranh trong nước bởi vì nó thúc đẩy sự cải thiện trong tất cả các định tố khác và sự tập trung về địa lý bởi vì nó làm gia tăng và mở rộng sự tương tác của bốn ảnh hưởng riêng biệt này.

Vai trò của sự cạnh tranh trong nước minh họa cách thức mà hình thoi hoạt động như là một hệ thống tự củng cố lẫn nhau. Sự cạnh tranh mạnh mẽ trong nước kích thích sự phát triển của các nguồn duy nhất về các nhân tố chuyên môn hóa, đặc biệt nếu như tất cả các đối thủ cạnh tranh đều tập trung tại một thành phố hay vùng: Đại học California tại Davis đã trở thành trung tâm hàng đầu thế giới về nghiên cứu cách làm rượu, hoạt động chặt chẽ với ngành rượu của California. Các đối thủ cạnh tranh tích cực tại địa phương cũng làm nâng cấp như cầu nội địa trong một ngành. Ví dụ, trong ngành đồ gỗ và giày, người tiêu dùng Ý đã học hỏi cách mong đợi các sản phẩm nhiều hơn và tốt hơn bởi vì nhịp độ nhanh chóng trong phát triển một sản phẩm mới mà được thúc đẩy bởi sự cạnh tranh nội địa khốc liệt giữa hàng trăm công ty của Ý. Sự cạnh tranh trong nước cũng thúc đẩy sự hình thành các ngành hỗ trợ và có liên quan. Ví dụ, nhóm các nhà sản xuất chất bán dẫn hàng đầu thế giới của Nhật Bản đã làm xuất hiện các nhà chế tạo thiết bị bán dẫn hàng đầu thế giới tại Nhật.

Các tác động này có thể hoạt động theo tất cả các phương hướng: đôi khi các nhà cung cấp có đẳng cấp thế giới trở thành những người mới tham gia vào ngành mà họ đang cung cấp. Hay những người mua tinh tế cao có thể tự mình tham gia vào một ngành cung ứng, đặc biệt khi họ có các kỹ năng có liên quan và xem ngành mới này là chiến lược. Ví dụ, trong trường hợp của ngành người máy tại Nhật, Matsushita và Kawasaki ban đầu thiết kế các người máy cho mục đích sử dụng nội bộ trước khi bắt đầu bán người máy cho các công ty khác. Ngày nay các công ty này là những đối thủ cạnh tranh mạnh trong ngành công nghiệp người máy. Tại Thụy Điển, Sandvik đã chuyển từ thép chuyên dụng sang máy khoan đá, và SKF chuyển từ thép chuyên dụng sang vòng bi.

Một tác động khác của bản chất mang tính hệ thống của hình thoi là rằng các quốc gia hiếm khi là nước chủ nhà cho chỉ duy nhất một ngành có khả năng cạnh tranh; đúng hơn là hình thoi tạo ra một môi trường mà thúc đẩy các cụm ngành có khả năng cạnh tranh. Các ngành có khả năng cạnh tranh không nằm rải rác hỗn loạn trong nền kinh tế mà thường được kết nối lẫn nhau thông qua các mối quan hệ theo chiều dọc (người mua-người bán) hay theo chiều rộng (khách hàng, công nghệ, kênh phân phối thông thường). Các cụm ngành thường không nằm rải rác theo qui luật tự nhiên; chúng có xu hướng được tập trung về mặt địa lý. Một ngành có khả năng cạnh tranh giúp tạo ra một ngành có khả năng cạnh tranh khác theo một qui trình tự củng cố lẫn nhau. Ví dụ, sức mạnh của Nhật Bản trong hàng điện tử tiêu dùng đã chuyển sự thành công trong chất bán dẫn của mình sang bộ nhớ và mạch tích hợp mà

các sản phẩm này sử dụng. Sức mạnh của người Nhật trong máy tính xách tay, mà tương phản với sự thành công hạn chế trong các phân khúc khác, phần ảnh cơ sở sức mạnh trong các sản phẩm nhỏ gọn và có thể mang được khác và sự tinh thông hàng đầu trong màn hình tinh thể lỏng có được từ các ngành máy tính bỏ túi và đồng hồ.

Một khi một cụm ngành hình thành, toàn bộ nhóm các ngành trở nên hỗ trợ lẫn nhau.

Những ích lợi chảy xuôi, chảy ngược và chảy ngang. Sự cạnh tranh tích cực trong một ngành lan tỏa sang các ngành khác trong cụm, thông qua những công ty mới thành lập tách ra từ các công ty cũ, thông qua sự thực hiện quyển mặt cả, và thông qua sự đa dạng hóa của các công ty đã định hình. Sự gia nhập từ các ngành khác trong nội bộ cụm ngành thúc đẩy sự nâng cấp qua việc kích thích sự đa dạng trong các phương pháp nghiên cứu và phát triển và qua việc tạo điều kiện thuận lợi cho sự áp dụng các chiến lược và kỹ năng mới. Thông qua nguồn các nhà cung ứng hay khách hàng mà có liên hệ với nhiều công ty cạnh tranh, thông tin được lưu chuyển tự do và những sự đổi mới lan tỏa một cách nhanh chóng. Những sự kết nối lẫn nhau bên trong cụm, thường không tiên liệu trước được, tạo ra các nhận thức về những cách thức mới cho việc cạnh tranh và các cơ hội mới. Cụm trở thành một động lực cho việc duy trì sự đa dạng và khắc phục được sự tập trung hướng nội, sự ì, sự không linh hoạt, và quá trình thích nghi giữa các đối thủ cạnh tranh mà làm chậm lại hay cản trở sự nâng cấp mang tính cạnh tranh và sự gia nhập của các công ty mới.