

ГЛОБАЛЬНАЯ ФАБРИКА: НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

П. ДЖ. БАКЛИ

Школа бизнеса Университета Лидса, Великобритания

В статье вводится и объясняется концепция глобальной фабрики (global factory). Глобальная фабрика выполняет роль некой глобальной фирмы или глобальной сети фирм, которая организует производство, дистрибьюцию, маркетинг, разработку, управление брендами и осуществление инноваций для некоторого набора продуктов и услуг. Как будет показано, эти товары и услуги, а также их компоненты, ресурсы и концепции могут не принадлежать какой-либо единственной фирме в каждый конкретный момент времени, а управляться системой, которую мы называем глобальной фабрикой.

Ключевые слова: глобальная фабрика, многонациональные компании, международная стратегия, прямые зарубежные инвестиции, глобализация, международное развитие.

В первой части предлагаемой статьи рассматривается понятие глобализации и показывается, как различные темпы глобализации на различных рынках создают условия для появления и доминирования глобальной фабрики (global factory). Более того, процессы, которые создают глобальную фабрику, имеют не только экономические последствия. Во второй части статьи рассматриваются основные составляющие глобальной фабрики, анализируются стратегии выбора местоположения, стратегии владения и экстернализации, а также роль сетей в глобальной цепочке создания ценности.

1. Глобализация

«В сущности, глобализация представляет собой процесс, управляемый экономическими факторами. Непосредственными причинами глобализации являются: пространственная реорганизация производства, международная торговля и интеграция финансовых рынков» [Sideri, 1997, р. 38]. Поэтому в экономическом пространстве нет единообразия — «сегментация производственного процесса на множество отдельных операций в сочетании с развитием дешевых транспортных систем и систем связи является причиной

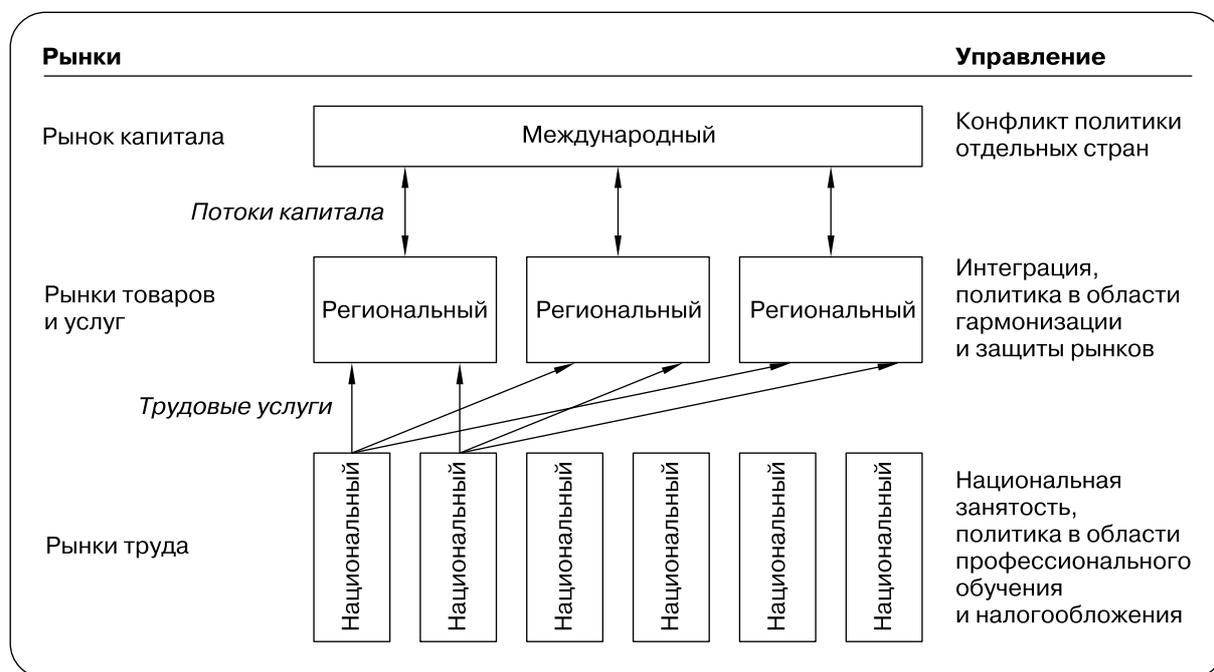


Рис. 1. Интернационализация фирм — конфликт рынков

растущего разделения труда между отдельными стадиями, выполняемыми в разных местах» [Sideri, 1997, p. 39]. Следовательно, принципиальное значение для понимания причин и последствий глобализации имеют стратегии многонациональных компаний (МНК).

Мы можем рассматривать глобализацию как конфликт между рынками и управлением (политиками). На рис. 1 представлены три уровня рынков: финансовые рынки, рынки товаров и услуг, а также рынки труда. Каждый из этих рынков развивается с различной скоростью в направлении глобальной интеграции. Финансовые рынки уже довольно тесно интегрированы на международном уровне, так что никакие «национальные рынки капитала» уже не могут существовать устойчиво независимо. Вместе с тем продолжают предприниматься настоячивые попытки национального регулирования [Laulajainen, 2000], а фактор местоположения все еще создает дифференциацию на финансовых рынках [Tickell, 2000; Berg, Guisinger, 2001]. Несмотря на

это, для аналитических целей разумно предположить существование единого интегрированного глобального рынка капитала. Региональная экономическая интеграция становится все более эффективной в объединении рынков товаров и услуг на региональном уровне. Взаимозависимость между стратегиями компаний и государственной политикой в таких региональных блоках, как Европейский союз, представляет весьма привлекательную область для новых направлений исследований ([Raines, Wishlade, 1999; Chapman, 1999], см. также [Wood, 2003] по вопросам развития промышленной части Среднего Запада* США). Рынки труда же являются функционально разделенными на национальном уровне, и здесь процессы интеграции испытывают значительное сопро-

* Часть штатов Среднего Запада, которые имеют преимущественно промышленное развитие: Иллинойс, Индиана, Мичиган, Огайо, Кентукки, Висконсин — «Industrial Midwest» (в отличие от сельскохозяйственных штатов, которые составляют «Agricultural Midwest»). — *Прим. пер.*

тивление со стороны национальных правительств.

Хотя крупнейшие многонациональные компании уже вовсю используют описанные выше различия в уровне международной интеграции рынков посредством размещения своих операций в разных местах, региональная экономическая интеграция тем не менее предлагает как крупным, так и мелким фирмам возможность использования преимуществ большого «домашнего» рынка, вне зависимости от того, является он их «родным» или «приемным домом». Функционирование международных рынков капитала (которые позволяют фирмам свести стоимость своего капитала к минимуму) в значительной степени преодолело рамки региональной интеграции, хотя каждый регион хотел бы сохранить собственный региональный финансовый центр. В то же время именно в области создания и поддержки региональных рынков товаров и услуг, позволяющих фирмам получать экономию от масштаба при работе в нескольких странах, региональная экономическая интеграция предлагает наиболее существенные выгоды от размера страны (*benefits of large country size*)*. Вместе с тем все более и более выгодной становится региональная интеграция, которая охватывает страны с дифференцированными рынками труда. Такая региональная интеграция позволяет сократить затраты путем размещения трудоемких стадий производства в странах с более дешевым трудом в пределах интегрированного пространства. Фирмы, работающие только на одном региональном рынке, равно как и фирмы, обслуживающие несколько региональных рынков товаров и услуг по всему миру посредством го-

ризонтально интегрированных прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ), способны дополнять подобную схему бизнеса осуществлением вертикально интегрированных ПЗИ на рынках труда, дифференцированных по качеству. Вертикальная интеграция также отражает пространственное распределение поставщиков ключевых ресурсов и сырья. Многонациональная компания получает выгоды как от вертикальной, так и от горизонтальной интеграции. Каждая стратегия поддерживается «выгодами от размера страны», возникающими при региональной экономической интеграции рынков товаров и услуг, которая сокращает или устраняет искусственные барьеры для торговли между участниками интеграции. Это максимизирует способность фирм использовать внутрорегиональные различия в наделенности факторами производства, в том числе человеческим капиталом.

Можно показать, что глобализация имеет возрастающее влияние на отраслевом уровне. В [Gersbach, 2002, p. 209] глобализация определяется на микроуровне как «подверженность отрасли — последователя по производительности в одной стране влиянию отрасли — лидера по производительности из другой страны». Передаточными механизмами изменений, действующими через границы, между странами являются торговля и ПЗИ. В [Gersbach, 2002] обнаружена сильная связь между глобализацией и различиями в производительности с наиболее эффективными компаниями. Автор сделал вывод о том, что глобализация имеет серьезное значение и ее влияние распространяется за пределы какого-либо отдельного региона (например Европы или Северной Америки).

Вертикальным отношениям (цепочке поставок или цепочке создания ценности) в литературе уделялось больше внимания. Дифференциация рынков труда проявляется наиболее сильно между передовыми и менее развитыми странами,

* Выгоды от размера страны — выгоды, которые получает фирма от того, что до вступления в международную конкуренцию она работала в более крупной стране с более крупным рынком, что позволило ей достичь большего масштаба производства и низких затрат. — *Прим. пер.*

которые обычно не являются членами одного регионального блока. Менеджеры многонациональных компаний оказываются все более способными сегментировать деятельность своих компаний и находить оптимальное местоположение для все более специализированных фрагментов производственной деятельности. Эта способность разделять и перемещать в пространстве стадии производства привела к буму в обрабатывающей промышленности Китая и в сфере услуг (например колл-центрах) Индии. Кроме того, многонациональные компании становятся все более способны координировать эти виды деятельности посредством широкого спектра механизмов — от 100% ПЗИ до чисто рыночных отношений, между которыми находятся лицензирование и субподряд (субконтрактинг). Все более тщательное использование МНК стратегий размещения и владения выступает сущностью разворачивающегося процесса глобализации. В этом и заключается возникновение «глобальной фабрики» [Buckley, 2004], о которой идет речь в данной статье.

Параллельно с развитием глобализации производства ускоряется глобализация потребления, и, по-видимому, именно это вызвало наибольшее сопротивление. Пресловутая глобализация вкусов провоцирует националистические и протекционистские настроения и рассматривается нами в терминах баланса в стратегиях МНК между «локальным» и «глобальным» давлением на фирму.

Таким образом, процесс глобализации представляет собой реорганизирующую силу не только на мировом, но и на национальном и субнациональном уровнях [Mirza, 1998; Alden, 1999; Pike, 1999; Peck, Durnin, 1999; Dunning, Wallace, 1999; Graham, 2003; Yeung, 2003]. По мере того как национальные фирмы переносят часть своего производства в другие страны, технологии, знания и капитал становятся более важными, чем земля, которая является традиционным

источником государственной власти, и это переопределяет функции государства [Rosecrance, 1996; Sideri, 1997]. При этом более приемлемой кажется потеря суверенитета в пользу наднациональных региональных институтов, а не более удаленных международных институтов. Европейский союз является примером подобной региональной интеграции и управления [Bressand, 1990]. Социальные программы внутри Европейского союза приводят к серьезному перераспределению доходов между отдельными странами — и этот процесс в настоящее время ставится под сомнение. Национальное государство как держатель чувства идентичности заменяется субнациональным уровнем и регионами по мере перехода к ним полномочий.

Недавнее исследование [Subramanian, Lawrence, 1999] показало, что национальное размещение все еще сохраняет значение. Ограничения внешней торговли, различия местных культур, понимаемых в самом широком смысле, а также различия в природе и географии вносят свой вклад в отличительные особенности между странами. Это обстоятельство в совокупности со способностью уже существующих фирм удерживать вновь входящие на рынок фирмы в невыгодном положении [Buckley et al., 2001] и выгодами раннего вхождения на рынок у местных фирм усиливает дифференциацию национальных экономик. Международная конкуренция остается несовершенной, а международные различия в ценах сохраняются, поскольку арбитражные операции обходятся дорого. Цены и заработная плата определяются в основном условиями внутреннего рынка. Филиалы многонациональных фирм остаются прочно встроенными в экономику тех стран, в которых они находятся, и подобные «локальные» фирмы тесно солидаризируются с национальными правительствами. В [Subramanian, Lawrence, 1999] были сделаны выводы о том, что национальные границы все еще имеют

значение. Границы продолжают как порождать важные неоднородности, связанные с государственной политикой, географией и социальными различиями, так и совпадать с ними. Авторы делают особый акцент на разрывах информационного пространства, совпадающих с национальными границами, что создает проблемы поиска и оценки надежности для торговых и производственных фирм. Данные проблемы также являются причиной пресловутого «домашнего уклона» (home bias)* многонациональных фирм. Прямые зарубежные инвестиции являются основным инструментом преодоления разрывов, которые порождаются национальными границами.

Две противоположные парадигмы — мир из замкнутых национальных экономик и «безграничный мир» — создают неполную картину и являют лишь часть сложной и многозначной реальности. В [Lenway, Murtha, 1994] была исследована роль государства как стратега по четырем измерениям: власть — рынки, коммунность — индивидуализм, политические цели — экономические цели, справедливость — эффективность. В работе утверждается, что общепринятые подходы в международном бизнесе «определяют в качестве эталона эффективные международные рынки и склонны рассматривать государства как причины отклонения от этого идеала» [Lenway, Murtha, 1994, p. 530].

Глобализация и корпоративное управление

Проблемы управления, возникающие в результате глобализации бизнеса, связаны с двумя основными факторами. Первый — существование неценовых внеш-

них эффектов, налагающих издержки (например загрязнения) на местную экономику и окружающую среду. Второй — удаленность процессов производства и обслуживания от конечных собственников или органов управления. Эти два фактора взаимосвязаны, поскольку механизм исправления отрицательных внешних эффектов трудно реализовать в условиях удаленности и отсутствия прямой ответственности.

Ощущаемые трудности глобального управления в многонациональных компаниях усиливаются современным кризисом корпоративного управления в компаниях на Западе. В современном мире доминирует система максимизации богатства акционеров, которая в значительной степени выступает порождением волны слияний 1980-х гг. [Ghauri, Buckley, 2002]. Ощущение того, что корпорации находятся вне контроля со стороны общества и текущие формы корпоративного управления выгодны только директорам (и собственникам), а не другим заинтересованным сторонам, только стимулирует критику данной системы.

Отношения «МНК — принимающая страна» в странах со средними доходами проявились на мировой арене в полном масштабе, оставив позади весьма инертные менее развитые страны, до сих пор не вовлеченные в процесс глобализации. Крупные растущие страны, на рынках которых значительное место занимает средний класс, которые обладают относительно дешевыми и хорошо образованными трудовыми ресурсами, а также крепнущими политическими режимами (Индия, Китай, Бразилия), более не рассматриваются только как новые рынки для старых товаров [Pralhad, Lieberthal, 1998]. Они оцениваются в качестве важных мест дислокации, что требует реконфигурации экономической географии деятельности МНК. Дело уже не ограничивается адаптацией продуктов МНК к местным рынкам — сами местные рынки также поставляют идеи для новых

* «Домашний уклон» — склонность инвесторов вкладывать свои средства преимущественно в предприятия (ценные бумаги) своей страны; причиной этого может быть рациональное желание избежать трудностей с регулированием международных инвестиций или трансакционных затрат. — *Прим. пер.*

глобальных товаров [Murtha, Lenway, Hart, 2001]. Все более активное соперничество территорий за привлечение прямых зарубежных инвестиций, возможно, сократило выгоды для принимающих стран, чему также способствует растущее умение менеджеров МНК делать свои инвестиции более «независимыми». Соответствующие умения принимающих стран делать прямые зарубежные инвестиции более «привязанными» (sticky) не развиваются с такой же скоростью. Различия среди развивающихся стран могут привести к расхождению между теми, кто сможет догнать ушедших вперед, и теми, кто отстанет, по мере того, как мировая экономика становится все более взаимозависимой.

Движущие силы глобализации и глобальная фабрика

Природу и направление развития мировой экономики определяют три ключевых вопроса, а именно:

- выбор между трудом и отдыхом, который определяет количество доступных трудовых ресурсов;
- выбор между потреблением и сбережением, устанавливающий объем средств, доступных для инвестирования;
- темпы технического прогресса.

Ответы на эти вопросы формируют контекст, в котором осуществляется принятие деловых решений, и определяют природу и размещение элементов глобальной фабрики.

Факторы, вынуждающие фирмы использовать те структуры, которые соответствуют очертаниям глобальной фабрики, проявляются как на стороне спроса, так и на стороне предложения. Они оказывают воздействие на все торгуемые результаты экономической деятельности.

С точки зрения спроса все с большей легкостью создаются товары-заменители или конкурирующие товары. Кроме того, потребители склонны переключаться с одного товара на другой, особенно ко-

гда цены на какие-либо группы товаров снижаются. Это является причиной все большей волатильности и заставляет производителей пытаться удерживать потребителей посредством создания брендов (и через распространение брендов на более широкий продуктовый ряд).

На стороне предложения происходят быстрые инновации, что ведет к массовому производству стандартизированных решений. Это создает возможности для реализации экономии от масштаба (жизненный цикл продукта становится короче, см.: [Vernon, 1966; 1979]). Решающее значение имеет облегчение доступа к дешевой рабочей силе. Совместный эффект от необходимости быть гибким для удовлетворения потребительского спроса и понижающего давления на цены со стороны конкуренции порождает спрос на аутсорсинг и зарубежный подряд (оффшоринг). Затраты на переход к гибкому производству сегодня значительно ниже, чем раньше. Соответственно, компании сталкиваются с необходимостью защиты своих преимуществ владения (ownership advantage)* даже при экстернализации дифференцированных видов деятельности.

Технологические изменения, включая развитие торговли через Интернет, сделали глобальное производство более дешевым и управляемым. Менеджеры глобальных компаний научились «тонко нарезать» («fine slice») свою деятельность на части и размещать каждую «стадию» этой деятельности в оптимальном месте, а также управлять всей цепочкой поставок, даже если не все ее элементы находятся в собственности подобных компаний.

Действие этих технологических и управленческих факторов было усилено поли-

* О преимуществах владения (ownership advantages) см., например, в статье Пителлис Х. Н. 2007. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции. *Российский журнал менеджмента* 5 (4): 21–40. — Прим. пер.

тическими изменениями в направлении значительно большей открытости ранее закрытых экономик. Даже отдельные локальные факторы могут поддерживать процессы глобализации. Например, некоторые тенденции на внутреннем рынке капитала в Китае оказывают дискриминирующее воздействие на целые пласты местной деловой активности в национальном частном секторе и делают более вероятным создание предприятий в иностранной собственности, чем рост небольших местных фирм [Huang, 2003]. Свойства глобальной фабрики могут различаться в пространстве и времени. Часто упоминаются различия промышленных систем разных стран. Заслуживают внимания различия в уровне вертикальной интеграции (или интернализации цепочки создания ценности) между Японией и США, Тайванем и Южной Кореей, регионом Эмилия-Романья и Италией в целом, а также между британской и американской текстильной промышленностью в первой половине XIX в. Во всех этих примерах в первом случае имеет место меньшая степень вертикальной интеграции, чем во втором [McClaren, 2000]. Если подходить с позиции отдельно взятой страны, то нужно ли пытаться разместить у себя всю цепочку создания ценности? Более обоснованным является другой вопрос: насколько возможно обеспечить власть (хотя бы ее базовый уровень) над глобальной фабрикой?

Существуют три стратегии, которые могут использоваться для управления глобальной фабрикой в рамках одной страны или региона. Первая — развитие с уровня подчиненного производства по контракту путем добавления новых видов деятельности. Вторая — интернационализация с уровня «почти укомплектованной» местной фабрики, которой не хватает, например, брендинга или НИОКР. Третья — создание полной номенклатуры видов деятельности в стране или регионе пребывания и затем ин-

тернационализация всей этой деятельности, отталкиваясь от этой страны или региона. Первая стратегия будет детально проанализирована ниже. Вторая — осуществимая только в тех случаях, когда глобальные сети являются очень фрагментарными или в принципе сложными для создания — является, на первый взгляд, более обнадеживающей. Однако «разрывы» в глобальных фабриках трудно заполнить, поскольку они выступают результатом определенных недостатков местных условий. Они наиболее часто встречаются в сферах создания брендов, дистрибьюции и НИОКР, которые, как мы увидим далее, являются наиболее трудными и сложными участками сети глобальной фабрики с точки зрения входа в нее. Потенциальным средством заполнения разрывов выступают альянсы, но они оставляют возможность потенциального неравенства власти во взаимоотношениях и угрозу поглощения. Третья стратегия — создание локальной сети и затем интернационализация всей этой сети — представляет собой гигантскую задачу. Подобная стратегия возникает только тогда, когда местная экономика является большой (Китай, Индия, Бразилия, Россия) или же она защищена барьерами, искусственными (например тарифы) или культурными. Одним из примеров могут быть корейские чеболы, а их очень разная успешность представляет собой пример трудностей, с которыми может быть связана интернационализация, берущая начало даже в такой сильной, искусственно защищенной и культурно специфической базе. Можно также утверждать, что корейские фирмы испытывали недостаток сильных качеств в области фундаментальных НИОКР для создания основ настоящей глобальной фабрики и зависели от предыдущих поколений японских технологий.

Настоящим врагом глобальных фабрик, создаваемых на базе одной страны

(или одного региона), выступают сравнительные преимущества. Глобальные фабрики являются глобальными, потому что различия в местоположении порождают национальные сравнительные преимущества. Создание суррогатных глобальных фабрик в рамках отдельных стран часто обречено на провал, поскольку ни одна страна не может воспроизвести преимущества по издержкам и динамические преимущества, которыми обладают глобально действующие конкуренты. Размещение различных стадий глобальной фабрики определяется преимуществами различных принимающих стран. Эти преимущества могут быть «искусственно» увеличены за счет развития образования, преимуществ агломерации (порождающих кластеризацию), а также инвестиций в исследования, разработки и предпринимательство. Политика принимающей страны, направленная на улучшение ее динамических сравнительных преимуществ, может действовать как магнит для экономической деятельности. Но попытка разработки политики привлечения всех стадий глобальной фабрики тщетна. Более тонким вопросом является управление властными структурами глобальной фабрики. Существуют барьеры для входа на рынки, на определенные территории для размещения производства, для запуска новых функций (НИОКР, маркетинг) и для появления новых продуктов (инновации, улучшения продукта). Эти барьеры часто имеют различную природу, например, барьеры для диверсификации (продуктов) отличаются от барьеров для интернационализации.

2. Элементы глобальной фабрики

Понятие глобальной фабрики было введено в [Buckley, 2004] и развито в работе [Buckley, Ghauri, 2004]. Ключевая идея заключается в том, что многонациональные компании становятся все более похожи на дифференцированные сети (diffe-

rentiated networks)*. Они выбирают варианты размещения и структуры собственности таким образом, чтобы максимизировать прибыль, но это не обязательно предполагает интернализацию осуществляемой деятельности. Действительно, наблюдается тенденция к использованию аутсорсинга и зарубежного подряда (оффшоринга) в деятельности этих компаний. Аутсорсинг предполагает выбор варианта «покупать» вместо «производить» в коузианской дилемме «экстернализовать или интернализировать» [Coase, 1937]. Зарубежный подряд предполагает вариант экстернализации одновременно с решением по размещению производства за рубежом [Buckley, Casson, 1976]. Многонациональные компании выработали способность «тонко нарезать» свою производственную деятельность на части на основе все более точных расчетов. Они оказываются все более способны изменять решения по размещению и интернализации тех видов деятельности, местоположение которых ранее было территориально ограничено за счет привязки к другим видам деятельности и которые могли осуществляться только посредством указаний менеджмента самой компании.

Активное развитие схемы глобальной фабрики предоставляет дополнительные возможности новым территориям стать частью международного бизнеса. Такие быстрорастущие страны, как Индия и Китай, получают на субподряд деятельность по производству и оказанию услуг от владеющих брендами МНК. Рыночный принцип деятельности МНК позволяет новым фирмам конкурировать с видами деятельности, интернализированными МНК.

* О дифференцированных сетях см., например, в: Ghoshal S., Bartlett C. A. 1990. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review* 15 (4): 626–625; Nohria N., Ghoshal S. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. Jossey-Bass: San Francisco, CA. — *Прим. пер.*

Это не только подвергает любую интернализированную деятельность испытанию рынком, но также имеет своим результатом дифференцированную сеть (представленную на рис. 2), которую мы называем «глобальной фабрикой».

Компоненты глобальной фабрики

Глобальная цепочка поставок делится на три части. Ответственные производители оборудования (original equipment manufacturers, OEMs)* управляют брендом и берут на себя дизайн, инжиниринг и НИОКР по определенному продукту, хотя эти функции могут передаваться и на внешний подряд (рис. 2). Они являются заказчиками для контрактных производителей (contract manufacturers, CMs), которые осуществляют производство (и, возможно, логистику) для ответственных производителей оборудования. В этой так называемой сети модульного производства (modular production network) от контрактных производителей требуется обладание такими способностями, как гибкость в ассортименте производимой продукции и в перестройке на новые товары, наряду с осуществлением в то же самое время низкозатратной производственной деятельности при ведении процессов массового производства. Гибкость необходима для удовлетворения потребностей клиентов в дифференциации продукта (соответствие местным требованиям), а низкие затраты — в силу императива глобальной экономической эффективности [Wilson, Guzman, 2005]. Третья часть этой цепочки представляет собой складское хранение, дистрибьюцию и адапта-

цию, выполняемые на основании принципа «хаб и спицы» («hub & spoke»)**, чтобы обеспечить адаптацию к местным рынкам посредством сочетания стратегий владения и размещения. Как показано на рис. 3, стратегии владения используются для того, чтобы вовлечь в международные совместные предприятия (МСП) местные фирмы, обладающие маркетинговыми умениями и сведениями о местном рынке. В то же время стратегии размещения применяются для дифференциации находящегося в полной собственности МНК «хаба» от «спиц», находящихся в совместной собственности.

Информационная структура глобальной фабрики

В [Casson, 1997] подчеркивается важность информационных затрат в структуре деловой организации. Автор рассматривает собственника бренда как специалиста по поиску и точному определению функций (клиентов и продуктов, соответственно). «Владелец бренда, выступая посредником между производителем и розничным торговцем, координирует весь канал дистрибьюции, связывая работника и конечного покупателя» [Casson 1997, p. 159]. Эта посредническая роль владельца бренда и/или рынокообразующей фирмы (market maker) связана с передачей информации, а не с производством. Информационная структура глобальной фабрики схематично показана на рис. 4, где владелец бренда является информационным хабом глобальной фабрики. Владелец бренда организует рыночный процесс как таковой. Производство организовано традиционным образом внутри ряда фирм, но организация всей производственной и сбытовой цепочки

* К сожалению, удовлетворительный общепринятый перевод данного термина отсутствует. Поскольку OEM берет на себя все функции по представлению качественного товара на рынке, мы предлагаем английское original заменить в данном термине на русское «ответственный», потому что этот производитель принимает на себя ответственность за качество товара перед покупателями, так как товар продается под его брендом. — *Прим. ред.*

** Буквально — «ось и спицы», по аналогии с колесом; транслитерация «хаб» уже активно используется в деловом языке для обозначения центральных узлов в логистических сетях, поэтому в данной статье более продуктивно также использовать это слово. — *Прим. пер.*

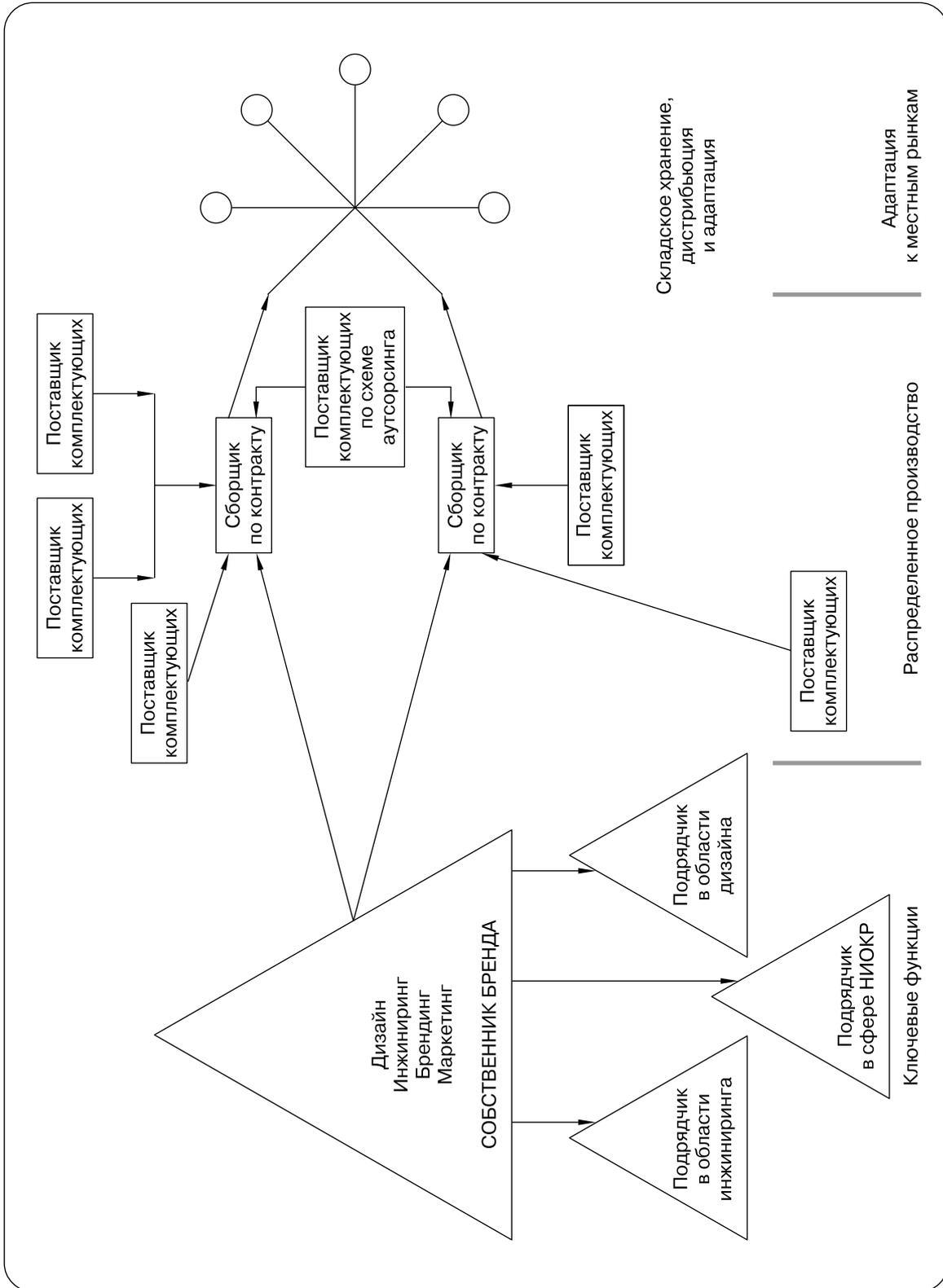


Рис. 2. Система глобальной фабрики



Рис. 3. Стратегия «хаб и спицы»: пример

осуществляется при посредничестве глобальной фабрики — рынокообразующего игрока. Во многих отраслях, особенно в сфере услуг, например в банковских услугах или страховании, сама суть конкурентоспособности заключается в обработке информации.

Брендинг

Сырьевой товар характеризуется отсутствием дифференциации (реальной или воспринимаемой) между конкурирующими предложениями. Приобретение сырьевых товаров базируется на ценах. Бренд — это имя, выражение, символ, дизайн или некоторое сочетание из перечисленного, которое отличает товар и/или услугу одного продавца от другого и придает товару или услуге устойчивое отличительное преимущество [Kotler, 1996; Doyle, 1990; Лоо, 2005]. Однако бренд представляет нечто большее, чем некая материальная сущность; бренд — совокупность функциональных и эмоциональных атрибутов, которая не только удовлетворяет функциональные потребности клиентов (на-

пример качество и оплачиваемую ценность), но также обращается к их эмоциональным потребностям (например статусу). Решающим является именно клиентское восприятие бренда. Обращаясь к эмоциональным потребностям клиентов, бренды создают ценность, за которую люди готовы платить, что создает ренты для владельцев брендов.*

* Принимая во внимание до сих пор существующую в отечественной литературе путаницу между понятиями «бренд» и «торговая марка», считаем не лишним еще раз повторить, опираясь на приведенное в тексте «синтетическое» определение, что понятие «бренд» шире понятия «торговая марка» как раз на вторую часть этого определения, а именно «то, что придает этому (брендированному) товару и/или услуге устойчивое отличительное преимущество». Торговая марка — в значительной части юридическое понятие, применяемое как для рыночной идентификации товара/услуги и ответственного производителя/дистрибьютора, так и для целей защиты интеллектуальной собственности. «Бренд», в свою очередь, является понятием экономическим, соответствующим тому, что в брендированном товаре содержится дополнительная,

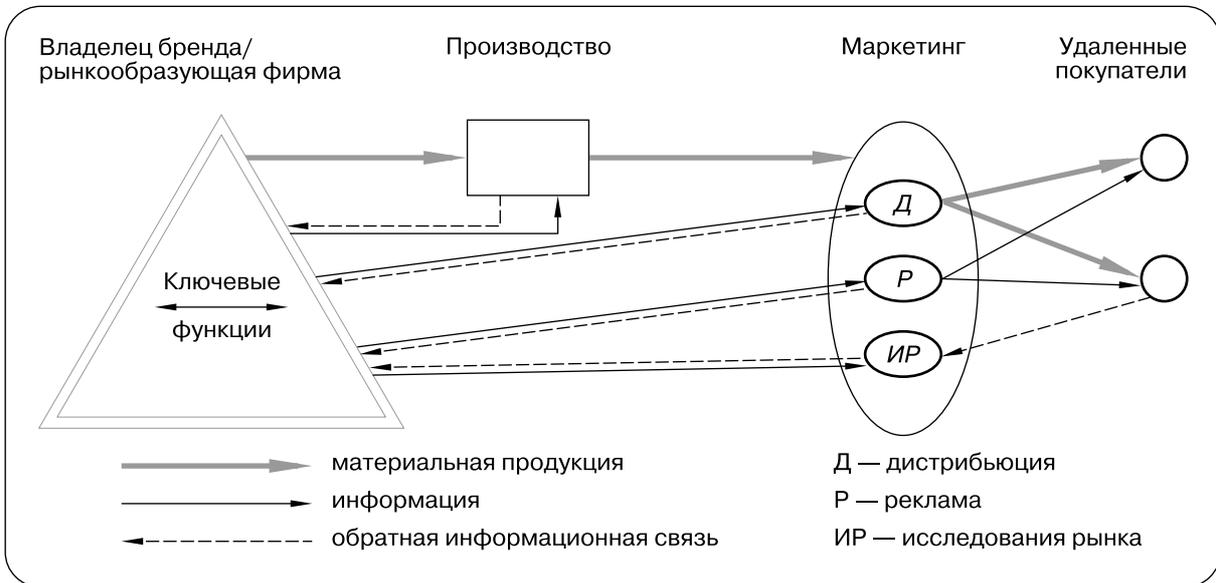


Рис. 4. Информационная структура глобальной фабрики

Примечания:

Информационный поток в производство — технология, спецификация продукта; из производства — улучшение качества.

Информационный поток в дистрибуцию — адаптация, логистика; из дистрибуции — улучшение адаптации и логистики.

Информационный поток в рекламу — адаптация, логистика; из рекламы — результативность, необходимость изменений в производстве или новых продуктов.

Информационный поток в исследования рынка — выделение целевых сегментов; из исследований рынка — знание о продукте.

Информационный поток к покупателям — фокусирование бренда; от покупателей — потребности/желания.

Успешные компании сместили акцент с брендинга продуктов на брендинг корпораций, что позволяет создавать ренту для всей продукции компании. Таким образом, ценности и культура компании превращаются в уникальное торговое предложение для всех ее товаров и услуг [Hatch, Schultz, 2003]. Расширение брен-

воспринимаемая покупателем (целевым рынком) ценность. Последний факт дает возможность назначать на брендированные товары/услуги такую цену, в которой содержится (часто весьма значительная) «надбавка за бренд». В результате ценность бренда, реализуясь в обменах (например, продажа лицензии на использование бренда собственника-производителя), проявляет свою ценность, находящую себе отражение в цене, уплачиваемой за право пользования брендом. — *Прим. ред.*

да создает эффект экономии от разнообразия (*economies of scope*) для всех продуктов компании и для всех ее географических рынков [Aaker, 1990; 2004; Aaker, Joachimstaler, 2000].

Массовая персонализация

Хорошим примером массовой персонализации является станкостроительная компания Emag, базирующаяся в Штутгарте.¹ Эта компания использует дешевую производственную площадку в восточной Германии для создания основы своего продукта и затем персонализирует его на заводах по всему миру. Такое производство обходится ей дороже, но зато оно находится ближе к конечным покупателям.

¹ Подр. см.: *Financial Times* от 15.06.2005.

(Противоположным примером является компания Dell, которая размещает процессы основного производства и персонализации рядом.) Президент компании Emag утверждает, что его компания — «не столько производитель, сколько поставщик решений». Такое положение было достигнуто путем создания исходного корпуса каждого станка на базовом заводе. Этот корпус состоит из металлического основания и ключевых деталей, таких как вал, и поставляется затем в семь «персонализирующих центров» (во Франции, Италии, Японии, США, Германии и Китае). Там происходит добавление других деталей, чтобы встроить полностью собранный станок в определенное место технологической цепочки на производственном участке завода клиента. Итоговая ценность типового станка делится примерно пополам между этими двумя процессами. Сходный подход использует Spectris — британский производитель средств управления технологическим процессом. Компания сосредоточена на увеличении производства основы своего продукта на заводах в странах с низкими затратами, например в Китае, и на размещении последних стадий производственного процесса как можно ближе к клиентам, даже если издержки производства в таких местах выше. Это позволяет достигнуть лучшего понимания клиентов в вопросах точного определения спецификации.

Экстернализация деятельности

В рамках глобальной фабрики для управления взаимоотношениями с поставщиками используется целый ряд методов. Вот некоторые из них.

Аутсорсинг (внешний подряд). Аутсорсинг представляет собой закупку товаров и услуг, которые ранее производились компанией самостоятельно на рынке у юридически независимых фирм-поставщиков.

Зарубежный подряд (оффшоринг). Зарубежный подряд представляет собой са-

мостоятельное осуществление любой части деятельности компании за пределами страны базирования или подбор независимой фирмы за рубежом и последующий заказ у нее каких-либо видов деятельности. Компания либо создает за рубежом находящиеся под ее управлением центры и сама нанимает работников, либо использует аутсорсинг для передачи ряда функций за рубеж, когда работники нанимаются внешним подрядчиком [Brown, Wilson, 2005].

Смешанный подряд (косорсинг). Смешанный подряд представляет собой схему, в которой какая-либо бизнес-функция выполняется как работниками фирмы, так и посредством привлечения ресурсов извне, например консультантов или внешних поставщиков, которые обладают специализированными знаниями в области данной бизнес-функции.

Цепочка поставок. Цепочка поставок представляет собой сеть предприятий и вариантов дистрибьюции, которая выполняет функции закупок материалов, трансформации этих материалов в промежуточные и конечные продукты и дистрибьюцию этих продуктов клиенту. Цепочка поставок имеет три основных звена: поставка, производство и дистрибьюция. Поставки фокусируются на том, как, где, откуда и когда сырье закупается и доставляется на производство. Производство превращает это сырье в конечную продукцию. Дистрибьюция обеспечивает доставку конечной продукции клиентам через сеть дистрибьюторов, складов и розничных торговцев [Brown, Wilson, 2005, p. 352].

Ближний подряд. Ближний подряд (near-shoring) — это попытка сочетания выгод аутсорсинга (в основном аспекта снижения затрат) с некоторым упрощением структуры поставок за счет выбора более близкого географического местоположения поставщика. Эта стратегия является реакцией на трудности управления деятельностью предприятий в таких непростых «удаленных» растущих странах, как Китай. Трудности с поставкой

конечной или промежуточной продукции на удаленные заводы и обратно, проблемы качества поставок и низкая рентабельность — все это сокращает желание американских и европейских компаний инвестировать в Китай. Одновременно «близкие» территории, такие как Мексика для американских и Восточная Европа для западноевропейских компаний, остаются конкурентоспособными для многих отраслей, несмотря на несколько более высокую стоимость труда.²

В [Gereffi, 1999] утверждается, что цепочка создания ценности имеет три основных измерения: структуру затрат—выпуск (набор товаров и услуг, связанных вместе в некоторую последовательность добавляющих ценность экономических операций); территориальность (пространственное рассеивание или концентрация предприятий в производственных сетях и сетях дистрибуции); структуру управления (соотношение полномочий и власти). Это аналогично элементам эклектической парадигмы Даннинга [Dunning, 1979; 1988], которая включает в себя *интернализацию* (или экстернализацию) экономической деятельности (структура затрат—выпуск), *размещение* (территориальность) и *преимущества владения* (власть и управление). Как будет показано далее, эти элементы существенны при создании и работе глобальной фабрики, хотя необходимы различные поясняющие тонкости для описания их действия.

Зоны состыковки

Основные зоны состыковки (interfaces) в глобальной фабрике находятся между ключевыми видами деятельности владельца бренда (треугольники на рис. 2), распределенными производственными и сервисными центрами (прямоугольники на рис. 2), а также между этими центрами и распределительными функциями складского хранения, дистрибуции и адаптации (окружности на рис. 2).

Дополнительные зоны состыковки находятся между переданными на аутсорсинг ключевыми функциями (могут включать дизайн, инжиниринг и НИОКР), между сборщиками первого уровня и поставщиками узлов и комплектующих, а также в зонах контактов с подрядчиками, обеспечивающими логистику, транспортировку и дистрибуцию.

Функции маркетинга и брендинга не показаны на рис. 2, но они являются той связующей силой, которая вместе с механизмами управления сохраняет в целостности систему глобальной фабрики.

Состыковочные компетенции

Существует ряд ключевых умений для осуществления процесса внешней интеграции.

1. Идентификация. Задача обнаружения внешнего источника для удовлетворения потребности организации.
2. Предварительный отбор. Предварительное изучение поставщика и его возможностей для удовлетворения потребности организации.
3. Дью дилидженс (due diligence). Всестороннее изучение всех аспектов предполагаемой поставки.
4. Переговоры. Заключение окончательного соглашения с поставщиком.

Фрагментация производственной цепочки может сопровождаться ее пространственным дезагрегированием, если:

- отсутствует непрерывность стадий технологического процесса;
- эти стадии характеризуются различной интенсивностью использования факторов производства;
- затраты на координацию и транспортировку достаточно низки, чтобы сделать процесс их осуществления экономичным [Deardorff, 2001].

Каждое из этих условий имеет технический, управленческий и политический аспект. Стратегии «тонкой нарезки» производственной цепочки вступили во взаимодействие с технологическими изменениями, особенно с развитием Интернета

² См., напр.: [Near-shoring..., 2005].

и других коммуникационных технологий, чтобы сделать возможным осуществление управления на расстоянии (и без существования прав собственности) даже для тех элементов цепочки, которые требуют особенно тщательного управления. «Открытие» Китая (а теперь и Индии) дает доступ к дешевой, высокодисциплинированной рабочей силе, а развитие логистики сокращает издержки.

Товары, производство которых характеризуется стандартной стыковкой, и услуги со стандартными процессами являются идеальным объектом для аутсорсинга. Отсутствие взаимосвязи между подрядчиком, расположенным в другой стране, и иными видами деятельности создает возможности для четкой стыковки двух участков производственной цепочки и применения стратегии «тонкой нарезки». На аутсорсинг нельзя передавать товары: 1) для которых решающее значение имеет защита интеллектуальной собственности; 2) предъявляющие крайне высокие требования к логистике; 3) характеризующиеся крайне высоким технологичным наполнением или высокими требованиями к функциональным характеристикам; 4) к размещению производства которых клиенты оказываются высокочувствительными [Boston Consulting Group, 2004].

В [Casson, 1999] описывается отрасль персональных компьютеров как пример деятельности рынокообразующих фирм. Данный случай можно рассматривать как довольно ранний пример функционирования глобальной фабрики.

Некоторые из наиболее успешных фирм покупают практически все основные комплектующие и сами не осуществляют практически никакой деятельности, кроме сборки и хранения готового продукта. Иногда они просто ставят свой логотип на практически собранный товар и конфигурируют его для покупателя, добавляя предустановленное программное обеспечение и руководство пользователя на соответствующем языке. Важнейшее конкурентное преимуще-

ство всеми признанных фирм заключается в брендах, которые гарантируют покупателям качество элементной базы и послепродажное обслуживание. Но относительная легкость входа на этот рынок показывает, что одних брендов недостаточно. По-настоящему решающим фактором является эффективное управление каналом дистрибуции. Дистрибуция персональных компьютеров является информационно-деятельностью. Отделы удаленных продаж (tele-sales) обрабатывают большие объемы покупок по кредитным картам, которые быстро преобразуются в заказы конкретных спецификаций товара. Складские запасы нужно держать на низком уровне, не только из-за высокой процентной ставки, но и в силу постоянно присутствующего риска технологического устаревания. <...> Эти фирмы представляют собой необычайно чистый пример рынокообразующего посредника. Тот факт, что они отдают на аутсорсинг все основные технологические потребности, показывает, что технология не является ключевым элементом их успеха. Успех этих фирм базируется на том, что они признают высшее значение логистики для массовой дистрибуции и обладают организационными процессами, которые хорошо адаптированы к требованиям по обработке информации в канале дистрибуции [Casson, 1999, p. 84–85].

Запасы и потоки в глобальной фабрике

Стратегии, используемые глобальной фабрикой, требуют переосмысления нашего понимания запаса инвестиций. «Центральные фирмы» (focal firms) уже сократили владение производственными мощностями и увеличили свои запасы нематериальных активов. Таким образом, производство передается на аутсорсинг фирмам, которые специализируются на эксплуатации и расширении производственных мощностей. Центральные фирмы инвестируют в такие нематериальные активы, как:

- 1) капитал бренда;
- 2) управленческие умения;

- 3) инновационные мощности (лаборатории НИОКР, отделы дизайна и проектирования);
- 4) сети дистрибуции.

Эти активы встроены в фирму. Их трудно вычленишь и извлечь из фирмы как нечто целое; кроме того, они обладают элементом незаменимости. Другим фирмам трудно скопировать или воспроизвести эти нематериальные активы. К конкретным типам нематериальных активов, которые приобрели отчетливые контуры и ценность в глобальной фабрике, относятся: имидж бренда, встроенный менеджмент цепочки поставок, дизайнерские возможности и возможности разработки новых продуктов, сети дистрибуции с возможностью адаптации к местным рынкам, а также способность управленческой команды добиваться «замыкания» клиентов на продукции фирмы.

В [Casson, 2006] отмечается, что сети обычно предполагают наличие запасов и потоков. В качестве запасов выступает *инфраструктура* сетей, а потоком является *движение* по сетям. Компонентами запасов глобальной фабрики выступают активы, например производственные единицы, лаборатории НИОКР, дизайнерские центры и управленческие офисы. Генерируемые потоки — товары, промежуточные продукты и знание. Материальные сети имеют важное значение в поддержании торговли, а социальные сети имеют важное значение в поддержании передачи технологий, а также маркетинговых и управленческих коммуникаций [Casson, 2006, р. 6–7]. Глобальная фабрика представляет собой сплав материальных и социальных сетей, уникальным образом подогнанных для поддержания торговых, технологических и информационных потоков.

Квази-интернализация

Структура глобальной фабрики означает, что операционные границы и учетные границы МНК не совпадают. Пере-

ход к роли координатора глобальной цепочки поставок означает, что влияние, а не владение является руководящим принципом глобальной фабрики.

Заключение: владение и размещение — координация деятельности

Несмотря на сложности в деталях, ключевые решения в глобальной фабрике незамысловаты — это управление и размещение. Менеджер глобальной фабрики должен задать себе два прямых вопроса по каждому виду деятельности в глобальной сети. Где эта деятельность должна быть размещена? Как эта деятельность должна управляться?

Первый вопрос об оптимальном размещении каждого вида деятельности, конечно, усложняется необходимостью управления взаимосвязями между разными видами деятельности. Перемещение одного участка глобальной сети будет иметь значительные последствия для многих других участков, как показывают связи на рис. 2, но при этом главенствующим является принцип выбора места размещения с наименьшими издержками.

Второй вопрос касается способов управления. Должен ли определенный вид деятельности управляться рынком через контракты и ценовую систему или он должен быть интернализирован и находиться под управлением менеджмента компании? Разумеется, существуют важные смешанные варианты, такие как совместные предприятия, где имеются элементы рыночных отношений и элементы действий по указаниям менеджмента.

Конечно, крайне важно осознавать, что данные решения принимаются в неустойчивой динамичной среде с высокими рисками, процесс принятия решений является информационно-емким, а внешняя среда и конкурентное давление постоянно изменяются. Подобные решения необходимо постоянно пересматривать. Однако главные принципы не должны

быть затушеваны деталями. Как показано в этой статье, необходимость гибкости, благоразумного сбора и использования информации, а также стратегии управления знаниями является важным дополнением к ключевым решениям о размещении и управлении.

Роль МНК всегда заключалась в комбинировании потенциально перемещаемых через границу ресурсов (таких как знание) с ресурсами неподвижными, локально закрепленными (такими как трудовые и природные ресурсы, рынки). Представление о МНК как о некоей сети, перемещающей нематериальные активы, и в то же время прикрепленной к определенным географическим точкам местонахождением ее ключевых ресурсов, существует уже длительное время [Buckley, Casson, 1976]. То, что добавляет к этому представлению концепция глобальной фабрики, так это степень, в которой менеджмент обладает способностью «тонко нарезать» деятельность компании, оптимально размещать эти фрагменты деятельности в глобальном масштабе и соединять эти рассредоточенные виды деятельности с помощью механизмов координации, которые все меньше опираются на права собственности. Глобальная фабрика усовершенствовала управление даже на огромных расстояниях, не прибегая к использованию прав собственности.

Ключевые проблемы глобальной фабрики имеют внешнюю природу. Они возникают благодаря существованию неценовых внешних эффектов и удаленности от акционеров (и от покупателей) значительной части добавляющей ценность деятельности. Первая группа эффектов включает в себя эффекты воздействия на окружающую среду (в том числе загрязнение), социальные эффекты и отрицательное воздействие на местные фирмы. Вторая группа подразумевает, что собственникам трудно управлять рассредоточенной и разделенной деятельностью глобальной фабрики. Эти две группы эффек-

тов могут взаимодействовать, затрудняя акционерам надзор и исправление отрицательных внешних эффектов.

Из этого могут следовать очень серьезные выводы для менеджмента. Командированные за рубеж менеджеры могут удаляться от своих коллег на длительные периоды времени и, находясь без специальной поддержки, пострадать от этих обстоятельств. Местные менеджеры могут управлять производственными единицами не так, как того желают (иностранцы) акционеры. Деятельность производственных и сервисных центров, переданная на аутсорсинг за рубеж, часто не соответствует стандартам штаб-квартиры глобальной фабрики. Обвинения в использовании «потогонной системы» и плохих условиях работы в колл-центрах могут быть плохо заметны на расстоянии («с глаз долой — из сердца вон»). Тем не менее штаб-квартиры глобальных фабрик больше не позволяют себе утверждать, что «это не наши фабрики, поскольку мы ими не владеем». Глобальные фабрики должны осознать, что они полностью отвечают за свои цепочки поставок, и брать на себя социальную ответственность за их работу. Соответствие стандартам может обеспечиваться внутренними средствами (конференц-связь, видео-конференции, инспектирование, отчеты) или передаваться на аутсорсинг специализированным компаниям и негосударственным организациям, которые осуществляют мониторинг социальных и экологических условий в странах с дешевой рабочей силой.

При этом остается и вопрос столкновения местных культур и «всемирной» культуры глобальной фабрики. В пределе, если бы глобальным фабрикам пришлось платить заработную плату на уровне развитых стран в странах с дешевой рабочей силой, это уничтожило бы те выгоды, которые они получают от перемещения производства, лишило бы их мотивации делать это. Как правило, работа на глобальных фабриках оплачивается лучше, чем за их пределами, особенно если

альтернативой этой работе является низкопроизводительное сельское хозяйство. Критика эксплуатации дешевого труда является основным поводом беспокойства для глобальных фабрик. Появление «этического потребителя» и продуктов со знаком Fair trade* — символ того, что хотя бы часть потребителей готовы платить более высокую цену за продукты, которые производятся в более гуманных условиях и с более благоприятными этическими и экологическими эффектами.

* Знак Fair Trade Certified™ ставится на продуктах, при производстве которых не был использован эксплуататорский труд, не была загрязнена окружающая среда и не были нарушены какие-либо этические принципы. — *Прим. пер.*

Степень, в которой заводы и центры обслуживания в странах с дешевым трудом могут быть со временем модернизированы, является ключевым вопросом в исследовании того, как глобальная фабрика влияет на развитие. Важно также и то, что должны возникать положительные внешние эффекты — повышение уровня работников путем обучения и образования, поощрение местного предпринимательства и местных поставщиков. Отрицательные внешние эффекты, такие как загрязнение окружающей среды и вредные для местного населения последствия, должны отслеживаться и устраняться, если мы хотим, чтобы глобальная фабрика стала легитимной в глобальном масштабе.

ЛИТЕРАТУРА

- Aaker D. A. 1990. Brand extensions: The good, the bad and the ugly. *Sloan Management Review* 31 (4): 47–56.
- Aaker D. A. 2004. Leveraging the corporate brand. *California Management Review* 46 (3): 6–18.
- Aaker D. A., Joachimstaler E. 2000. The brand relationship spectrum, the key to the brand architecture challenge. *California Management Review* 42 (4): 8–22.
- Alden J. 1999. The impact of foreign direct investment on job creation: The experience of Wales. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. The Stationery Office: London.
- Berg D. M., Guisinger S. E. 2001. Capital flows, capital controls and international business risk. In: Rugman A. M., Brewer T. L. (eds.). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press: Oxford.
- Boston Consulting Group. 2004. *Capturing Global Advantage*. Boston Consulting Group: Boston, MA.
- Bressand A. 1990. Beyond interdependence: 1992 as a global challenge. *International Affairs* 66 (1): 47–65.
- Brown D., Wilson S. 2005. *The Black Book of Outsourcing*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
- Buckley P. J. 1997. International technology transfer by small and medium sized enterprises. *Small Business Economics* 9 (1): 67–78.
- Buckley P. J. 2004. The role of China in the global strategy of multinational enterprises. *Journal of Chinese Economic and Business Studies* 2 (1): 1–25.
- Buckley P. J., Casson M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan: London.
- Buckley P. J., Clegg J., Forsans N., Reilly K. T. 2001. Increasing the size of the “country”: Regional economic integration and foreign direct investment in a globalised world economy. *Management International Review* 41 (3): 251–74.
- Buckley P. J., Ghauri P. N. 2004. Globalisation, economic geography and the strate-

- gy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* 35 (2): 81–98.
- Casson M. C. 1997. *Information and Organisation: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Clarendon Press: Oxford.
- Casson M. C. 1999. The organisation and evolution of the multinational enterprise. *Management International Review* 39 (Special Issue 1): 77–121.
- Casson M. C. 2006. *Networks: A New Paradigm in International Business History?* UK Academy of International Business Conference, Manchester, April 2006.
- Chapman K. 1999. Merger/acquisition activity and regional cohesion in the EU. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. The Stationery Office: London.
- Coase R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4: 386–405. (Русск. пер.: Коуз Р. Г. 2001. Природа фирмы. В кн.: Гребенников В. Г. (ред.). *Природа фирмы*. М.: Дело; 33–52.)
- Deardorff A. 2001. Fragmentation across cones. In: Arndt S., Kierzkowski H. (eds.). *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford University Press: Oxford.
- Dunning J. H. 1979. Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 269–295.
- Dunning J. H. 1988. *Explaining International Production*. Unwin Hyman: London.
- Dunning J. H., Wallace L. 1999. New Jersey in a globalising economy. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. The Stationery Office: London.
- Doyle P. 1990. Building successful brands: The strategic options. *Journal of Consumer Marketing* 7 (2): 5–20.
- Financial Times*. 2005. (15 June).
- Gereffi G. 1999. International trade and upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* 48 (1): 37–70.
- Gersbach H. 2002. Does and how does globalisation matter at the industry level? *World Economy* 25 (2): 209–230.
- Ghauri P. N., Buckley P. J. 2002. Globalisation and the end of competition: Critical review of rent-seeking multinationals. In: Havila V., Forsgren M., Hakansson H. (eds.). *Critical Perspectives on Internationalisation*. Elsevier: Oxford.
- Graham E. M. 2003. Attracting foreign direct investment to the United States: The joust between the Federal Government and the States. In: Phelps N. A., Rains P. (eds.). *The New Competition for Inward Investment*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Hatch M. J., Schultz M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041–1064.
- Huang Y. 2003. *Selling China — Foreign Direct Investment during the Reform Era*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Knight F. 1921 (1971). *Risk, Uncertainty and Profit* (ed. by G. J. Stigler). University of Chicago Press: Chicago. (Русск. пер.: Найт Ф. 2003. *Риск, неопределенность и прибыль*. М.: Дело.)
- Kotler P. 1996. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall: N. Y. (Русск. пер.: Котлер Ф. 2003. *Маркетинг менеджмент*. СПб.: Питер.)
- Laulajainen R. I. 2000. The regulation of international finance. In: Clark G. L., Feldman M. P., Gertler M. S. (eds.). *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford.
- Lenway S. A., Murtha T. P. 1994. The State as strategist in international business research. *Journal of International Business Studies* 25 (3): 513–535.
- Loo T. W. Y. 2005. *Nation Branding: How the National Image of the United Kingdom Affects its Outputs*. Unpublished PhD Thesis. Manchester Business School.
- McClaren J. 2000. Globalization and vertical structure. *American Economic Review* 90 (5): 1239–1254.
- Mirza H. 1998. *Global Competitive Strategies in the New World Economy: Multilateralism,*

- Regionalization, and the Transnational Firm*. Edward Elgar: Northampton, MA.
- Murtha T. P., Lenway S. A., Hart J. A. 2001. *Managing New Industry Creation*. Stanford University Press: Stanford, CA.
- Near-shoring brings companies closer to home. 2005. *Financial Times* (June 10): 12.
- Peck F., Durnin J. 1999. Institutional marginalisation and inward investment strategies in the North of England: the case of Cumbria. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. The Stationery Office: London.
- Pike A. 1999. In situ restructuring in branch plants and their local economic development implications. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. London: The Stationery Office.
- Prahalad C. K., Lieberthal K. 1998. The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review* 76 (4): 68–79.
- Raines P., Wishlade F. 1999. E. C. policy-making and the challenges of foreign investment. In: Phelps N. A., Alden J. (eds.). *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. The Stationery Office: London.
- Rosecrance R. 1996. The rise of the virtual state. *Foreign Affairs* 75 (4): 45–61.
- Sideri S. 1997. Globalisation and regional integration. *European Journal of Development Research* 9 (1): 38–81.
- Subramanian R., Lawrence R. Z. 1999. *A Prism on Globalization: Corporate Responses to the Dollar*. Brookings Institution Press: Washington, DC.
- Tickell A. 2000. Finance and localities. In: Clark G. L., Feldman M. P., Gertler M. S. (eds.). *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press: Oxford.
- Vernon R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80 (2): 190–207.
- Vernon R. 1979. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 255–267.
- Wilson J., Guzman G. A. C. 2005. *Organisational Knowledge Transfer in Modular Production Networks: The Case of Brazil*. Paper presented to AIB World conference, Quebec, July.
- Wood A. 2003. The politics of orchestrating inward investment: Institutions, policy and practice in the Industrial Midwest. In: Phelps N. A., Rains P. (eds.). *The New Competition for Inward Investment*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Yeung G. 2003. Scramble for FDI: The experience of Guangdong province in Southern China. In: Phelps N. A., Rains P. (eds.). *The New Competition for Inward Investment*. Edward Elgar: Cheltenham.

Статья поступила в редакцию
11 января 2008 г.