

Предисловие

Занимайся Майкл Портер охотой на мелкую дичь, никогда не стать ему исполином в области изучения конкуренции и стратегии. В самом начале карьеры он задался крупнейшим вопросом бизнеса, сопряженным с самым широким кругом проблем: почему одни компании прибыльнее других? Один серьезный вопрос привел к постановке других. Почему некоторые отрасли устойчиво более выгодны, чем другие? Что это обстоятельство означает для управляющего, разрабатывающего стратегию? Почему некоторые страны или целые регионы успешнее других? Что это означает для компаний в эру глобализации? Со времени публикаций своих революционных и моментально ставших классическими трудов — «Конкурентная стратегия» (Competitive Strategy, 1980) и «Конкурентное преимущество» (Competitive Advantage, 1985)¹ — Майкл Портер постоянно разрабатывает ответы на эти фундаментальные вопросы конкуренции и успеха в конкурентной борьбе. Может ли быть что-то более важное для управляющих?

¹ *Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980; см. пер. на рус. яз.: Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2007. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985; см. пер. на рус. яз.: Майкл Портер. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2008. Примеч. ред.*

Как однажды заметил Марк Твен, с классическими книгами всегда возникает интересная диллема: все хотели бы их прочитать, но никто не хочет читать. Процесс изучения трудов Портера, пожалуй, несколько напоминает суровый спортивный режим. Подобный распорядок, может быть, и благотворно влияет на жизнь человека, но соблюдать его нелегко, особенно управляющим, всегда занятым по горло. С чего начать? Как наметить маршрут через тысячи страниц, часть которых написана не только для специалистов-практиков, но и для специалистов-исследователей? Следует ли начинать с самой ранней работы, перенасыщенной сложными понятиями? Или пренебречь азами и, перепрыгнув через все, попробовать одолеть последние идеи Портера? С одной стороны, отрадно сознавать, насколько грандиозны и глубоки труды Портера; с другой стороны, отнюдь не радует, что их усвоение потребует огромной концентрации внимания и большого напряжения — на это у современного читателя не хватает ни сил, ни времени.

Положения и идеи Портера, представленные на страницах книги, станут основательной поддержкой для всех управляющих, серьезно относящихся к вопросам стратегии. Если существует такой жанр, как обзор объемом с полноценную книгу, то он перед вами. Приступая к работе, я исходила из простого предположения, что каждый управляющий в любой ситуации должен обладать четким стратегическим мышлением. Поэтому каждому управляющему необходимо освоить фундаментальные портеровские принципы и концепции, конспективно изложенные здесь. В мою задачу входило не только познакомить читателя с сутью теории Портера, но и преподнести ее в доступном изложении — в форме более легкой, чем это сделано у самого мастера в его трудах, — чтобы материал было удобно переварить и применить на деле. Однако, уточняя свою пищеварительную метафору, хочу предостеречь: если читатель действительно собирается «переварить» исключительно важные портеровские идеи, то ему придется тщательно пережевывать их, прежде чем проглотить. Портер не готовит еду для забегающих, и его теория стратегии не является продуктом, который можно перехватить на скорую руку.

«Суть стратегии заключается в выборе того, чего делать не следует», — любит напоминать Портер. Время от времени стоит возвращаться к этому положению, поскольку оно, возможно, объясняет стратегические ошибки намного точнее, чем любое другое толкование причин наших неудач. Разрабатывая собственную стратегию, я на практике осуществила урок Портера и сформулировала краткий список того, что собой представляет и не представляет книга «Ключевые идеи. Майкл Портер».

- Это не научный труд, предназначенный исследователям, занимающимся теорией стратегии. Книга адресована управляющим и тем специалистам, которые консультируют их и работают с ними.
- Это не попытка обобщить все труды Портера. Конкуренция и стратегия — вот основная тема книги; за ее пределами остается огромная часть работ Портера, посвященных таким проблемам, как экономическое развитие или применение принципов конкуренции в социальных сферах, например в здравоохранении и охране окружающей среды.
- Это не продолжение трудов Портера. Под одной обложкой собраны вместе концепции разных лет, отражающие разные этапы творческого поиска. Поэтому какие-то ранние идеи Портера были доработаны и уточнены в соответствии с его более поздними мыслями. Я могла позволить себе провести подобную работу, поскольку писала книгу в тесном сотрудничестве с Портером; кроме того, у меня был доступ к его последним, еще не опубликованным, исследованиям, выступлениям и лекциям.
- Это не практическая инструкция в духе «сделай сам». Допустим, вы изучили книгу по аэродинамике и узнали о нескольких принципах полета летательных аппаратов, но это не дает вам никакого права садиться в кабину летчика и пилотировать самолет. «Ключевые идеи. Майкл Портер» — книга-руководство о методе, который поможет вам определять правильные принципы ведения бизнеса и научит отличать надежные стратегии от модных управленческих концепций.

Почему сегодня?

Портер, никогда не следуя модным тенденциям, всегда писал глубокие и актуальные работы, но именно в наши дни все его исследования стали особенно отвечать духу времени и запросам работников как частного, так и государственного сектора. Сегодня мы живем в эпоху гигантских сдвигов, происходящих в мировом масштабе во многих странах и отраслях экономики. В условиях современных потрясений идея конкурентной борьбы переживает переломный момент: некоторые превозносят конкуренцию как единственное условие роста и процветания; другие боятся этой линии поведения, видя в ней лишь разрушительную гонку по нисходящей. Под огнем критики оказалась даже сама концепция стратегии. Многие утверждают, что вовсе не стратегия, а надлежащее выполнение работы — самый верный путь к успеху, поскольку в современном мире, с его острейшей конкурентной борьбой, ни одна организация не в состоянии долго удерживать конкурентное преимущество, — поэтому стоит ли стараться? Весьма опасное заблуждение. Основы учения Портера откроют вам глаза на то, каким образом компании десятилетиями удерживают конкурентные преимущества; вы поймете, почему в беспокойное время экономической неопределенности стратегия не только не утрачивает свою значимость, а напротив, занимает еще более важное место.

К сожалению, слишком многие управляющие получают знания о теории Портера из вторых рук; в итоге их представления либо недостаточны, либо превратны. Я попытаюсь исправить это положение, излагая идеи Портера настолько кратко, насколько это возможно, но не выхолащивая их сути. По ходу изложения я буду обращать особое внимание на наиболее распространенные ошибочные точки зрения, связанные с работами Портера и особенно с его концепцией стратегии.

Почему это делаю я?

Труды Портера вошли в мою жизнь в начале 1980-х годов, когда я получила степень MBA в Гарварде. Включенный тогда в программу обучения

новый курс Портера «Промышленность и анализ конкурентоспособности» пользовался огромной популярностью. Именно с этого курса начинали свою деятельность тысячи консультантов, и я была одной из них. В консалтинговой фирме Bain & Company, где со временем я стала партнером, книги Портера не просто стояли у каждого на полке — их читали, конспектировали, перечитывали и применяли на практике.

На протяжении своей карьеры я работала с клиентами из самых разных отраслей, начиная с биотехнологических и крупных фармацевтических компаний и заканчивая компаниями — производителями модной одежды и компаниями, работающими в тяжелой промышленности, а также с некоммерческими организациями, подвигающимися в разных сферах. Неважно, какая отрасль, какая компания, неважно, коммерческая организация или общественная, — но я всегда обнаруживала, насколько необходимы работы Портера, чтобы разобраться в происходящем. Почему компания преуспевает или терпит неудачу на данном рынке? Почему организация увязла в неопределенном состоянии удовлетворительной, но недостаточно эффективной работы? Она могла бы работать лучше, должна была бы работать лучше, но у нее не получается. В чем дело? Что с ней не так? Значительная часть правильной работы по разработке стратегий — свидетелем чего я была в течение тридцати лет — построена на основе, которую заложил Портер, хотя выполнявшие ее могли даже не осознавать этого.

В начале 1990-х годов я стала редактором, отвечавшим за материалы по стратегии, в журнале Harvard Business Review (HBR), где Портер был одним из ведущих авторов. Он привык работать с редакторами, имевшими профессиональную и научную подготовку. Я не только хорошо знала теорию, но и обладала большим деловым опытом, поэтому как редактор HBR могла привлекать самых ярких специалистов в области стратегии. Более того, я прекрасно понимала проблемы, с которыми сталкивались управляющие в реальном мире бизнеса, и внедряла направление по стратегии во многие проекты журнала.

В эти проекты вошли некоторые из самых заметных статей, написанных Портером для HBR. Для настоящей книги особое значение имеют две работы: статья 1996 года What Is Strategy? («Что такое стратегия?»)

и статья 2008 года *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* («Пять конкурентных сил, формирующих стратегию»). Первая статья стала одной из наиболее цитируемых и пользующихся спросом работ, когда-либо опубликованных в HBR; вторая статья представляет собой переработанное классическое исследование Портера, некогда сделавшее его ведущим специалистом по стратегии. Все эти годы я помогала ему в работе над многими статьями, книгами, аналитическими обзорами и выступлениями. Круг актуальных проблем, исследуемых Портером, был чрезвычайно широким: конкуренция в здравоохранении; устойчивость окружающей среды, деловой потенциал городских центров; сопоставление динамики локальной и глобальной конкуренции; успех и неудачи японских компаний; роль лидерства в стратегии.

Мое сотрудничество с Портером не прервалось и после того, как я ушла из HBR. В те годы я писала собственную книгу о работе генерального директора — работе, которая зачастую оказывается невозможной. Книга вышла в 2002 году под названием «Что такое менеджмент» (*What Management Is*)¹. Затем Портер пригласил меня старшим научным сотрудником в Институт стратегии и конкурентоспособности, созданный им на базе Гарвардской школы бизнеса. Таким образом продолжились наши рабочие отношения, длившиеся к тому времени почти двадцать лет. Буду совершенно откровенной: я не наемный работник и не получаю от Портера сколько-нибудь существенной финансовой поддержки. Мое огромное уважение к его труду зиждется исключительно на достоинствах этого человека.

Мощный прыжок

Как хорошо знают люди, читающие литературу по бизнесу, всевозможные светила менеджмента появляются и уходят с пугающей частотой. Тогда почему работы Портера выдерживают испытание временем? Что

¹ *Joan Magretta, Nan Stone. What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business. New York: The Free Press, 2002; см. пер. на рус. яз.: Джоун Магретта, Нэн Стоун. Что такое менеджмент. Как управляют бизнесом и почему это надо знать каждому. М.: Вильямс, 2005. — Примеч. ред.*

делает труды Портера столь существенными и столь отличными от других? Портер принадлежит к тому редкому среди интеллектуалов виду, который успешно преодолевает разрыв между экономической теорией и деловой практикой. Среди экономистов бытует расхожая шутка, когда один специалист говорит другому: «Разумеется, это работает в реальности. Но будет ли это работать в теории?» Труды Портера — их часто цитируют и часто применяют в деловой жизни — имеют большой запас прочности потому, что они работают и в теории, и на практике.

Прыжок через пропасть, разделяющую теорию и практику, или, другими словами, наведение мостов — удачная метафора жизненного пути Портера. Представьте такую картину: Гарвардская школа бизнеса величественно располагается на берегу реки Чарльз, на той стороне, где находится Бостон; прославленный факультет экономики Гарвардского университета находится «за рекой» — на кембриджском берегу, традиционно считающимся более интеллектуальным. Пешая прогулка по мосту через реку Чарльз занимает всего лишь несколько минут. Но в начале 1970-х годов, когда Портер, будучи молодым выпускником Гарварда, сначала на одном берегу получил степень MBA, а затем на другом — степень доктора наук, он столкнулся с казавшимся непреодолимым интеллектуальным водоразделом. Откровенно говоря, ни одна из сторон друг в друге особенно не нуждалась.

Вспоминая то время, Портер так описывает сложившуюся обстановку: «В Гарвардской школе бизнеса среди исследователей существовала традиция рассматривать предприятие как невероятно сложный организм. Имели значение тысячи вещей. Каждая ситуация уникальна, поскольку в ней участвуют разные лица, работающие на разных рынках и с разными продуктами. Поэтому единственным способом постичь искусство управления стало глубокое изучение конкретных примеров и исследование на местах... Традиция экономической науки совершенно иная. В экономике явления моделируют. Такая модель... не пытается воспроизводить явление во всей его полноте. Экономические модели абстрагируют сущность явления и представляют его математически».

Обученный в обеих «школах», Портер понимал, что ни та, ни другая не дают адекватного объяснения, что на самом деле происходит в про-

цессе конкурентной борьбы. Изучение конкретных примеров улавливает сложности конкретных ситуаций, но при этом за деревьями не видно леса. Не существует способа строить обобщения. Не разработана система для изучения отраслей и компаний. Нет метода, помогающего детально просчитать затраты. Экономическое моделирование взяло крен совсем в противоположную сторону. Формальные модели учитывают только те аспекты конкуренции, которые можно решить и просчитать математическим путем, поэтому они только ограничивают богатство и многомерность конкурентной борьбы, сводя ее к полной абстракции — слишком отдаленной от реальности, чтобы стать полезной.

Скажем так, модели экономистов «упрощают» понятие конкуренции, поскольку основаны на допущении, что все компании более или менее одинаковы. Не самое полезное предположение для руководителей!

Портер пошел другим путем, создав то, что он называет «структурой, или методикой анализа», которым он дает следующее объяснение: «Методики анализа обеспечивают набор логических отношений, реально имеющих фундаментальное значение. Они вроде физических законов — если вы хотите добиться более высокой прибыли, вам надо либо повысить цены, либо сократить издержки. У отраслевой конкуренции пять движущих сил. Компания — собрание действий. Структуры анализа предоставляют нам основные, фундаментальные и, по-моему, неизменные отношения, описывающие „сущность“ конкуренции».

Портер, опираясь на достижения «обоих берегов реки», извлек из них самое лучшее. Им была проделана аналитическая, основанная на переработке большого количества информации работа, благодаря которой он не только проверил экономическую концепцию организации производства, но и расширил область ее применения. Портер тщательно изучал сотни конкретных примеров, стремясь найти в них определяющие элементы конкуренции, приложимые ко всем отраслям. Как он сам объясняет, управляющие знают эти элементы на уровне интуиции, то есть, если руководителю дают одну структуру анализа, то она будет «иметь смысл» в контексте той отрасли, в которой он работает.

Сначала структуры, или методики анализа, подвергались жесткой критике на обоих берегах реки. Особенно непримиримо отнеслись к Портеру коллеги по Гарвардской школе бизнеса, жаловавшиеся на то, что его структуры «слишком абстрактны». Сегодня подобное трудно вообразить, но в то время научное будущее Портера казалось весьма сомнительным. Его методика «Анализ пяти сил» (в наши дни ее проходят во всем мире в рамках любой серьезной программы по изучению бизнеса) стала тогда первым мощным прыжком через пропасть — причем, по словам Портера, «весьма неловким прыжком».

Однако он имел решающее значение. В мире, где восходят и быстро заходят так называемые светила науки; где крутятся люди, умеющие выгодно продавать этих «мыслителей» и «учителей», — работы Портера отлично выдерживают испытания временем. Руководителей компаний регулярно бомбардируют «ошеломляющими идеями», якобы все объясняющими, но которые на самом деле относятся лишь к ограниченным и часто довольно незначительным явлениям бизнеса. В лучшем случае это полезные инструменты, имеющие очень короткий срок жизни. В худшем — это модные, сиюминутные фантазии, пагубно влияющие на процесс управления.

В отличие от гастролирующих звезд, Портер твердо придерживается непреходящих принципов. Его общая теория применима во всех случаях деловой жизни. Если вы входите в мир Портера, вам придется обойтись без красочных эпитетов и броских метафор. Никаких голубых океанов. Никаких танцующих слонов. Никакого украденного сыра. Вместо барабанной дроби компания получает строгий и четкий план взаимосвязи своей стратегии и финансовой эффективности. Если речь идет о некоммерческой организации, то ей вручается не менее строгий план взаимосвязи стратегии и эффективности, с которой она должна выполнять конкретную социальную задачу.

Портер занимает уникальную позицию. Он — один из наиболее часто цитируемых ученых-экономистов и исследователей бизнеса. В то же время идеями Портера широко пользуются во всем мире и лидеры крупного бизнеса, и государственные деятели. Разработанные им методики анализа стали фундаментом стратегических исследований.

Путеводитель — от главы к главе

Чтобы подготовить читателя к дальнейшему чтению, я предлагаю воспользоваться небольшим путеводителем, помогающим идти от главы к главе. Книга разделена на две части. Первая часть посвящена конкуренции, вторая — стратегии.

Часть первая. Что такое конкуренция?

Я начинаю с темы конкурентной борьбы по той простой причине, что не будь ее, не было бы нужды и в стратегии. Конкуренция — безжалостный процесс, подрывающий способность компаний обретать и удерживать преимущества. Поэтому материал первой части несет важную нагрузку: он подготавливает читателя к восприятию стратегии. Мы подробно рассмотрим, как действует конкуренция, и рассеем самые распространенные и вводящие в заблуждение ложные концепции конкурентной борьбы и конкурентного преимущества.

- **Глава 1. Конкуренция — верный образ мышления.** Ложные представления, что такое конкуренция и как она действует, порождают ошибки в стратегии. Самая распространенная ошибка состоит в том, что успех в конкурентной борьбе возникает в результате стремления компании стать «лучшей». Это понимание крайне субъективно. К тому же оно самоубийственно и приводит к гонке по нисходящей, которая дает нулевой результат. Организация может достичь устойчивого превосходства в эффективности только тогда, когда конкурирует за уникальность.
- **Глава 2. Пять сил конкуренции — борьба за прибыль.** Мы увидим, что конкуренция — нечто гораздо большее, чем прямое состязание соперников за сбыт и доходы. Конкуренция — более широкая борьба за прибыль, постоянная схватка за возможность захватить стоимость, созданную производством. Наиболее известная из методик Портера — пять сил — помогает уви-

деть конкуренцию за прибыль, которая происходит на каждом предприятии, в каждой отрасли. С понимания этого момента должна начинаться любая оценка арены, на которой вы конкурируете. Дело не в том, чтобы использовать концепцию пяти сил, дабы объявить отрасль привлекательной или непривлекательной, хотя довольно часто именно так ее и воспринимают. Эту методику следует применять для углубленного понимания как успеха вашего производства, так и вашей собственной эффективности.

- **Глава 3. Конкурентное преимущество — цепочка создания стоимости, прибыли и убытки компаний.** Управляющие используют понятие *конкурентное преимущество* в столь широком и неточном смысле, что оно стало означать почти все, что в самой организации считается приемлемым. Определение, которое дает этому понятию Портер, строго базируется на основах экономики. Должным образом понятое, конкурентное преимущество позволяет придерживаться точной связи между создаваемой стоимостью, способами ее создания (цепочка создания стоимости) и эффективностью (прибыли и убытки). Обычно конкурентное преимущество воспринимают в качестве орудия, которым побивают соперников. Портер понимает конкурентное преимущество, в сущности, как средство создания стоимости, причем создания стоимости способами, отличающимися от тех, что используют конкуренты. Таким образом, конкурентное преимущество имеет отношение к тому, как создавать отличие в цепочке создания стоимости, в прибылях и убытках — и как это делать лучше, чем в среднем делается по отрасли.

Часть вторая. Что такое стратегия?

В следующих главах будет дан ответ на вопрос: *что такое стратегия?* Стратегией можно назвать любой план и любую программу. Именно таким образом большинство людей использует слово *стратегия*.

Но оптимальная стратегия, приводящая к повышению экономической эффективности, — это нечто другое. В более широком смысле стратегия — противостояние от конкуренции. Если говорить конкретнее, здравая стратегия определяется пятью основными, способными выдержать любую проверку, критериями.

- **Глава 4. Создание уникальной стоимости — суть конкурентной стратегии.** Что означает «занимать особую конкурентную позицию»? Очевидный ответ заключается в уникальном предложении стоимости, которое делает компания своим потребителям. В сущности, это и есть первый критерий стратегии. Второй критерий стратегии, по Портеру, не является настолько очевидным. Отличающееся от других предложение стоимости воплотится в стратегию только в том случае, если лучшая совокупность действий для создания стоимости будет отличаться от действий, которые совершают с той же целью конкуренты. Конкурентное преимущество заключается в действиях, в выборе иных способов выполнения действий или в выборе действий, отличающихся от тех, которые совершают конкуренты. Наличие адаптированной цепи создания стоимости — второй критерий стратегии.
- **Глава 5. Баланс плюсов и минусов — ось, на которой держится все.** Это ось учения Портера и это третий, возможно, самый трудный критерий стратегии. Выбор компромиссного решения, при котором происходит изменение одних показателей за счет других, означает отказ от какого-то определенного действия в пользу другого определенного действия (например, вы отказываете одной категории клиентов, чтобы лучше обслуживать другую). Необходимость компромиссного решения возникает, если вы оказываетесь в ситуации, когда приходится выбирать из взаимоисключающих вариантов. Поскольку успешная стратегия всегда привлекает внимание имитаторов, очень важно делать такой выбор, который будет трудно скопировать. Некоторые

убеждены, что конкурентные преимущества в наше время практически невозможно удерживать. Концепция баланса плюсов и минусов объясняет, почему это утверждение неверно. Изменение одних показателей за счет других — экономическая ось стратегии по двум причинам. Во-первых, такие изменения являются важным источником различия цен и расходов среди конкурентов. Во-вторых, уникальный выбор мешает конкурентам копировать вашу деятельность без разрушения их собственных стратегий.

- **Глава 6. Соответствие как фактор усиления эффекта.** Четвертый критерий стратегии — проверка на соответствие. Соответствие — это то, как действия в рамках цепочки создания стоимости соотносятся друг с другом. На поверхностном уровне идея соответствия совершенно очевидна. Каждый генеральный директор знает важность и трудность координации различных функциональных сфер; такая подгонка необходима для конкурентной борьбы в бизнесе. Однако соответствие выходит за рамки простой координации, которую совершают, чтобы усилить и удержать конкурентное преимущество. Роль соответствия в стратегии проливает свет еще на одно распространенное ошибочное представление: будто успех в конкуренции можно объяснить одной *ключевой компетенцией*, то есть тем единственным, что вы делаете действительно блестяще. Оптимальные стратегии зависят от соединения многих аспектов, от принятия *взаимообусловленных* решений. Обычный совет, который дают всем управляющим, — сосредоточиться на ключевых действиях и передать все остальное на аутсорсинг. Проблема соответствия ставит под сомнение эту традиционную рекомендацию.
- **Глава 7. Постоянство как залог стабильности.** Конкурентная борьба всегда динамична. Любой из нас может вспомнить компании, некогда бывшие по-настоящему великими. Многие пали побежденными из-за своей неспособности изменяться. Однако,

насколько банально ни прозвучала бы эта мысль, принцип постоянства тоже крайне необходим. И хотя чаще всего компании попадают под огонь критики именно за инерцию мышления и нежелание перемен, Портер говорит, что слишком активная тяга компаний к преобразованиям может вызвать неблагоприятные последствия. Таким образом, настаивая на необходимости преемственности и стабильности, Портер развенчивает еще одно распространенное ошибочное убеждение. Чтобы предложить оптимальную стоимость, добиться верной адаптации, выбрать единственно необходимый компромисс — то есть чтобы создать настоящее конкурентное преимущество, — для всего этого требуется время. Если вы осознаёте роль преемственности, то это поможет вам лучше понять суть перемен. Как ни парадоксально покажется, но постоянство стратегического позиционирования повышает способность организации адаптироваться и обновляться.

- **Эпилог. Краткий перечень практических выводов.** Я предлагаю очень короткий список последствий, носящих неявный характер. Это необходимо сделать, дабы закрепить ту сумму знаний, которую вы приобрели после знакомства с основными положениями теории Портера. Важно понять, как главные идеи Портера можно применять на практике.

Далее в книге читателя ждет нечто большее, чем обычный заключительный материал.

- **Часто задаваемые вопросы и ответы на них.** Это интервью с Майклом Портером надо прочитать обязательно, поскольку он отвечает на вопросы о конкуренции и стратегии, которые чаще всего задают управляющие: какие самые большие препятствия для стратегии и самые распространенные ошибки, совершаемые компаниями; каким образом компания может расти, не подрывая своей стратегии; почему следует думать о крушении и новых бизнес-моделях?

- **Словарь основных понятий и терминов Майкла Портера.** Раздел содержит ключевые понятия концепций Портера. Их знание необходимо читателю не только для освоения данного материала, но и для дальнейшего изучения портеровских теорий, основы которых рассмотрены в этой книге.

Предупреждение относительно конкретных примеров

Представляя методики Портера, я широко пользуюсь примерами конкретных компаний. Примеры — обоюдоострое оружие. Они оживляют идеи, демонстрируя, как те действуют в реальных организациях. Но, подобно всему живому, идеи могут быстро стариться. Не успела еще книга выйти из печати, а ее содержание стало доступным в электронном формате, как события начали опережать примеры. Когда я писала о дилеммах конкуренции, стоящих перед одной компанией, последняя как раз объявила о своем банкротстве. Я оставила этот пример в книге, поскольку он хорошо иллюстрирует мой тезис. Моя задача — передать вечные принципы и идеи, остающиеся неизменными, даже если приведенные в примере факты претерпевают изменения. Конкуренция требовательна. Даже выдающиеся компании совершают ошибки. Оптимальные стратегии могут жить долго, но ничто не вечно.

На каком-то этапе возник вопрос, какие факты следует отбирать для книги? Портер просматривал сменявшие друг друга варианты текста и упорно требовал «больше количественных данных». Но моя книга — не учебник. Читателям, жаждущим более аналитического исследования, я предлагаю некоторые великолепные источники. Хотя, надо признать, замечание Портера содержит очень важную мысль: стратегия требует ясного аналитического мышления. Конечно, речь не идет о ракетостроении, но и для стратегической концепции требуется четкий образ мыслей. Квантификация заставляет быть точным. И тем не менее довод «отменяется в связи с обстоятельствами» особенно уместен,

когда речь идет о данных, имеющих отношение к компаниям и рынкам. Надеюсь, что в результате я привела в книге довольно цифр, чтобы выполнить требование Портера, но умудрилась не увязнуть в них. Например, там, где я использовала количественные данные, отражающие преимущество компаний в относительных расходах, или данные о числе потребителей, которых обслуживает компания, я могу почти гарантировать, что к моменту, когда вы прочтете эти цифры, они уже изменятся. Закономерен вопрос: зачем представлять количественные данные, которые, скорее всего, не будут точными? Ответ прост: еще раз подчеркнуть, что стратегия основана (или должна быть основана) на фактах. Да будет так.