

ГЛАВА 1

Конкуренция — верный образ мышления

СТРАТЕГИЯ — ОДНА ИЗ САМЫХ ОПАСНЫХ КОНЦЕПЦИЙ в бизнесе. Чем она опасна? Объясняю. Большинство управляющих, конечно, согласятся с вами: да, стратегия очень важна. Но как только выясняешь, как именно они это понимают, то сразу начинаешь сомневаться, имеет ли слово *стратегия* хоть какой-то смысл. Поклонники Джека Уэлча, легендарного генерального директора корпорации General Electric, уверены, что стратегия заключается в том, чтобы быть номером первым или номером вторым в отрасли (а как же иначе!). Для генерального директора компании, недавно включенной в список Fortune 100, стратегия означает «рост». Для энергетической компании стратегия означает «совершение важных приобретений». Разработчик программного обеспечения говорит: «Наша стратегия — наши люди». Стратегия ведущей некоммерческой организации заключается в «удвоении числа людей, которых мы обслуживаем». И, наконец, знаменитый девиз Google: «Не будь злым!». И это стратегия?

К моменту, когда вы дочитаете книгу до конца, вы сможете понять, почему ни одну из приведенных выше формулировок нельзя квалифицировать как стратегию. Для Портера слово *стратегия* — сокращенный вариант полного определения «*оптимальная конкурентоспособная*

стратегия, благодаря которой достигается *устойчивая максимальная эффективность*. Ни в одном из приведенных выше примеров не сообщается, какие именно шаги позволяют конкретной организации превзойти конкурентов. Некоторые говорят о цели или устремлении; другие акцентируют внимание на ключевых действиях, третьи думают о ценностях. Но ни в одном примере и речи нет о главном вопросе — *эффективность в условиях конкуренции*. Какую стоимость создает ваша организация? Как вы собираетесь присваивать часть этой стоимости? Как считает Майкл Портер, это и есть задача стратегии.

Стратегия объясняет, как организация, сталкивающаяся с конкуренцией, достигает высшей эффективности. Простота этого определения обманчива — ведь используемые в нем слова слишком знакомы, и мы редко задумываемся на тем, что они на самом деле означают. Но если начать думать, то быстро понимаешь, какую огромную нагрузку они несут. Что такое конкуренция? Как действует конкуренция? Как организации «побеждают» в конкурентной борьбе? И что буквально означает фраза *максимальная эффективность*?

Стратегия объясняет,
как организация, сталкивающаяся с конкуренцией,
достигает высшей эффективности.
Простота этого определения обманчива

Вопрос о конкурентной борьбе беспокоит большинство руководителей. Они знают, что конкуренцией проникнуто все. Почти каждый из них с тревогой ощущает, как конкуренция дышит ему в затылок. Все управляющие знают: чтобы выжить, им необходимо справиться с ней, а чтобы процветать, они должны найти *конкурентное преимущество*. Понятием «конкурентное преимущество» редко пользовались до Портера — именно он сделал его популярным. Портер сказал всем нам: одна из причин, по которой столь многие компании не могут разработать оптимальные стратегии, заключается в том, что люди, руководящие компа-

ниями, действуют на основании ложных представлений о конкуренции и характере ее действий. Однако правильное понимание этих вопросов принципиально важно, так как не будь конкуренции, не было бы нужды в самой стратегии, нужды в способах добиваться «победы» и во всем превосходить соперников. Разумеется, конкуренция присутствует везде и во всем — даже в так называемых рыночных нишах, представленных главным образом некоммерческими организациями.

Взгляды на конкуренцию определяют ваш выбор — как вы собираетесь конкурировать. От вашего образа мыслей зависит способность критически оценивать принимаемые решения. Вот почему прежде всего необходимо разобраться с вопросом конкуренции и конкурентного преимущества, а потом уже начинать говорить о стратегии.

Почему не лучшая?

В день, когда «новая» General Motors стала публичной компанией, ее генеральный директор Дэн Акерсон дал интервью, в котором заявил журналистам, что теперь компания, освободившаяся от финансовых обязательств, готова конкурировать: «Пусть победит лучший автомобиль!» Как часто вам доводилось слышать призывы сделать ваше предприятие «лучшим в отрасли»? Компании гордо провозглашают, что они производят «лучшие» продукты, оказывают «лучшие» услуги и привлекают «лучшие» таланты. Слово *лучший* отражает распространенное мнение о природе конкуренции — глубокое убеждение, которое большинство людей безоговорочно воспринимают настолько правильным, что почти никогда не ставят под сомнение, а потому и не изучают. Хочешь победить? Тогда надо быть лучшим. Или не так?

Майкл Портер, назвав это явление *конкуренцией за то, чтобы быть лучшим*, утверждает, что думать таким образом о конкурентной борьбе совершенно неправильно. Если начинать с такого порочного понимания, неизбежно придешь к ошибочной стратегии, которая в свою очередь приведет к посредственной эффективности.

По мнению большинства управляющих, соперничество за то, чтобы быть лучшим, и есть суть конкуренции. Убеждение постоянно подкрепляется распространенными метафорами, взятыми из военной и спортивной лексики, — они несут огромный заряд энергии и завораживающие действуют на слушателей и читателей. Поэтому к ним так любят прибегать все, кто пишет о проблемах управления, и лидеры, пытающиеся вдохновить своих сотрудников. Метафоры придают деловой конкуренции эмоциональный заряд, драматизм и веру в будущее. Но они же могут вводить в заблуждение. Фигуры речи подчеркивают: одно явление содержит элементы, похожие на элементы другого явления, — но это ни в коем случае не означает, что одно явление тождественно другому.

В войне может быть только один победитель. Победа требует, чтобы враг был обезврежен или уничтожен. Но в бизнесе можно побеждать, не уничтожая соперников. Например, на протяжении десятилетий Walmart остается победителем в сфере розничных продаж со скидками, но то же самое можно сказать о Target. Обе компании предлагают неодинаковые ассортименты товаров, ориентированные на удовлетворение разных потребностей потребителей. Компания Walmart, предлагающая «ежедневные скидки», — своего рода рабочая лошадь среди магазинов, торгующих по сниженным ценам. Компания Target — скорее, выставка для покупателей, желающих насладиться не только низкими ценами, но и своеобразным стилем. В бизнесе могут существовать и процветать несколько победителей. Конкуренция сосредоточена скорее на удовлетворении потребностей клиентов, чем на уничтожении соперников. Попробуйте оглянуться вокруг. В нашем мире так много потребностей, которые надо удовлетворять, а значит, и много способов побеждать в конкурентной борьбе.

Можно привести сравнение со спортом, но эта аналогия будет столь же обманчива. Спортсмены состязаются друг с другом за венок «лучшего». Они сосредоточены на том, чтобы превзойти соперников, и состязаются за победу. Однако во время спортивных состязаний проводятся конкретные соревнования по определенным правилам. В каждом сорев-

новании может быть только один победитель. Деловая борьба сложнее, поскольку не ограничена временем, она многопланова, ее результаты определены не так строго. В рамках любой отрасли возможно не одно состязание. Их может быть несколько, и проводятся они на основании того, каких клиентов и какие потребности надо обслуживать. Компания McDonald's — победитель среди заведений быстрого питания, особенно что касается быстрого приготовления гамбургеров. А компания In-N-Out Burger процветает на бургерах медленного приготовления. Клиенты ресторанов этой сети готовы подождать десять минут, а то и больше (по меркам McDonald's, такой срок равен вечности), чтобы получить специально для вас приготовленную натуральную и сочную котлету, положенную в свежеиспеченную домашнюю булочку. Портер сказал бы в таком случае: чем ввязываться в конкретное соревнование с конкретным соперником, лучше выбрать другой путь — создавать собственные уникальные товары и услуги.

Разрушать шаблоны мышления всегда трудно, но особенно трудно, когда люди не осознают, что мыслят стереотипами. В этом и состоит проблема образа мышления, сосредоточенного на *конкуренции за первенство*. Обычно такая сосредоточенность скрыта и не проявляется в явных формах. Природу конкуренции считают само собой разумеющейся, не требующей объяснения и доказательств. Но, говорит Портер, так быть не должно. В большинстве сфер деятельности такого понятия, как «самое лучшее», просто не существует. Задумайтесь на минуту. Существует ли самый лучший автомобиль? Самый лучший гамбургер? Самый лучший мобильный телефон?

В большинстве сфер деятельности
такого понятия, как «самое лучшее», просто не существует

Рассмотрим столь прозаичный бизнес, как производство кресел для зон ожидания в аэропортах. Скорее всего, вы так и думаете, что есть «лучшее» кресло: стандартное, функциональное, прочное — кресло, ко-

торое будет долго эксплуатироваться. Думаю, вы ошибаетесь. У разных аэропортов разные потребности. Некоторые хотят, чтобы ожидающие рейсов пассажиры делали покупки. Таким аэропортам не нужны длинные ряды закрепленных на полу удобных кресел. Многим аэропортам приходится следить за своими расходами. А для других — траты не проблема. Например, аэропорты на Среднем Востоке являются крупными покупателями предметов роскоши; а аэропорты, постоянно пропускающие через себя потоки депортированных беженцев, напротив, ценят простые кресла, способные выдержать крайне варварское обхождение. Лондонская компания ОМК производит «тюремные» кресла — высший стандарт в отрасли. При их изготовлении используют самовосстанавливющийся полиуретан, выдерживающий удары ножом.

Что еще можно сказать об идее существования единственного «лучшего» кресла для аэропортов? Думаю, я привела довольно примеров.

А теперь представим сразу все отрасли. Для каких из них идея «лучшего» имеет реальный смысл? В большинстве отраслей есть много разных потребителей с разнообразными потребностями. Гостиница, лучшая для одного клиента, не кажется таковой для другого. Точка продаж, которую один покупатель считает самой лучшей, не является таковой для другого. Как нет лучшего музея искусств, так вы не найдете и лучшего способа содействия устойчивости окружающей среды.

Не существует абсолютно «лучшего» и в таких сферах деятельности, как производство, логистика или маркетинг. У некоммерческих организаций нет «лучшего» способа сбора средств или привлечения добровольцев. «Лучшее» всегда зависит от одного — чего вы хотите достичь. Таким образом, идея стать лучшим полна изъянов, и первый из них заключается в том, что когда организация ставит перед собой подобную задачу, то ей предстоит добиваться недостижимой цели.

Но это еще не всё. Если соперники в конкурентной борьбе придерживаются одного курса «быть лучшим», они оказываются на пути, ведущем к прямому столкновению. Все в отрасли начинают получать одни и те же советы и следовать одним и тем же рекомендациям. Компании оценивают методы и продукты друг друга и делают эти оценки контрольными

показателями (см. пример «Достичь совершенства в чем-то одном — еще не стратегия»). Соревнование за звание лучшего неизбежно приводит к разрушительной конкуренции с нулевой суммой результатов, в которой никто не может выиграть. По мере сближения предложений для потребителей выигрыш одних становится проигрышем других. Это и есть суть «игры с нулевой суммой результатов». Я выигрываю только в том случае, когда проигрываете вы.

Если соперники в конкурентной борьбе
придерживаются одного курса «быть лучшим»,
они оказываются на пути,
ведущем к прямому столкновению

Авиаперевозки десятилетиями страдают от конкуренции такого рода. Если American Airlines пытается завоевать новых клиентов, предлагая бесплатные мили перелетов по маршруту Нью-Йорк–Майами, то Delta будет вынуждена дать симметричный ответ, в результате чего обе авиакомпании оказываются в весьма трудном положении. И та и другая будут нести дополнительные издержки, но ни одна из них не сможет повысить цены — и обе закончат тем, что на их рейсах пассажиров будет не больше прежнего. Всякий раз, когда одна компания делает ход, ее соперники должны принимать соответствующие меры. Поскольку все горячатся за одними и теми же клиентами, каждая продажа, каждая сделка превращается в схватку.

Порттер назвал такое явление *конкурентным сближением*. Со временем различия между компаниями исчезают одно за другим, и соперники становятся одинаковыми. Клиентам остается делать выбор только на основании цен. Именно это произошло с авиаперевозками, со многими категориями бытовой электроники, с персональными компьютерами (примечательное исключение составляет Apple, единственная крупная компания, которая постоянно марширует под собственный барабан).

Достичь совершенства в чем-то одном — еще не стратегия

Первый залп в конфликте, получившем название «Постельная война», прозвучал в 1999 году. После продолжавшихся целый год испытаний матрасов, подушек и постельного белья, вложив в это дело десятки миллионов долларов, компания Westin Hotels and Resort наконец поставила в своих отелях первые в гостиничном бизнесе фирменные, изготовленные по особому заказу кровати — «Райские кровати». Один из директоров компании объяснил: «Мы хотим отличаться от конкурентов».

Как и следовало ожидать, ответ соперников последовал быстро. Клиентов, останавливающихся в гостиницах хотя бы на ночь, начали захватывать все более и более соблазнительными предложениями. Каждая гостиничная сеть старалась как могла: Hilton предлагала кровать «Безмятежность», Marriott — кровати из коллекции «Оживление», Hyatt — кровати «Дар Hyatt», Radisson — кровати «Номер сна...», а Crowne Plaza обещала своим гостям целую программу «Преимущество сна».

«Постельная война», по сообщениям прессы, закончилась в 2006 году, но не прежде, чем каждый конкурент сделал крупные инвестиции в разработку, установку и продвижение своего фирменного предложения. Гости разных гостиниц высшей категории могут теперь спокойно почивать, пребывая в полной уверенности: качество кроватей везде одинаково. Как это часто бывает, попытка одной компании стать «лучшей» закончилась для всех установкой планки на самую большую высоту. При таком подходе к конкуренции неудивительно, что долгосрочная прибыльность в гостиничном бизнесе стала хронически низкой (это явление будет детально рассмотрено в главе 2).

Смогла ли отрасль в данном случае поднять цены настолько, чтобы извлечь выгоду из своих инвестиций в совершенствование кроватей? Свидетельства довольно противоречивы. Если не смогла, то стоимость, созданная благодаря этим расходам, досталась гостям гостиниц. Предположим даже, что этот ход оказался выгодным отрасли в целом, но когда все соперники соревнуются «в одном измерении», конкурентного преимущества не получает никто.

Номер первый, номер второй

В отрасли надо быть либо номером первым, либо номером вторым — либо уходить из бизнеса. Эта ультимативная формулировка стала знаменитой благодаря Джеку Уэлчу. Однако она выражает всего лишь один из вариантов той формы конкуренции за лидерство, которая, как можно думать, является самой влиятельной — борьба за право считаться лучшим. Иначе говоря, «победитель получает все». Поклонники такой модели утверждают: компании побеждают за счет того, что становятся более крупными и в конце концов начинают господствовать в своих отраслях. Если размер определяет успех в конкуренции, тогда рост принципиально важен для завоевания доли рынка и наращивания объемов производства и сбыта. Компании руководствуются эффектом масштаба, будучи уверены в решающей роли этого фактора для достижения конкурентного преимущества и прибыльности.

Безусловно, в таком образе мыслей можно найти частицу истины, но именно она и делает подобное понимание вещей столь опасным. В большинстве сфер бизнеса существует как экономика масштабов, так и преимущества более крупных компаний. Определенно, так все и было в некоторых видах деятельности, крайне зависимых от масштабов производства, которыми занималась General Electric в эпоху Джека Уэлча. Но прежде чем принимать модель, утверждающую, что «самое крупное» всегда лучше, следует проверить цифры по тому делу, которым занимаетесь вы. Довольно часто цель выбирается из-за своей красивой обертки — и неважно, подтверждает ее экономика бизнеса или нет. Порттер замечает: в одной отрасли за другой эффект масштабов истощается на сравнительно малой доле продаж, произведенной отраслями продукции. Нет систематических доказательств, будто отраслевыми лидерами являются самые прибыльные или самые успешные компании. Приведу один примечательный пример. В течение нескольких десятилетий General Motors была крупнейшим в мире производителем автомобилей, но это не помешало компании дойти до банкротства. В той мере, в какой размеры компании вообще имеют значение, точнее было бы сказать так: General Motors стала слишком большой, чтобы быть успешной. Тем временем совсем небольшая, по стандартам отрасли,

компания BMW имеет историю превосходных доходов. На протяжении последнего десятилетия (2000–2009) средняя доходность инвестированного в BMW капитала была на 50% выше, чем тот же показатель по автомобилестроению в среднем.

Компании должны быть всего лишь «достаточно крупными», но даже этот показатель редко означает их господство на рынке. Зачастую «достаточно крупная» компания контролирует только 10% рынка. И все-таки компаниям, находящимся под влиянием концепции «победитель получает все», свойственно гнаться за иллюзорными преимуществами масштаба. Поступая таким образом, они, вполне вероятно, наносят ущерб своей эффективности, поскольку снижают цены ради увеличения объема производства и сбыта, перенапрягают силы для обслуживания всех сегментов рынка и проводят слияния и поглощения по завышенным ценам. На протяжении последних двух десятилетий автомобилестроение демонстрирует все перечисленные тенденции, что приводит к катастрофическим результатам.

Модель «победитель получает все» ошибочно предполагает, будто в отрасли существует лишь одна кривая масштабов и все компании должны двигаться по этой кривой*. Иными словами, данная модель основана на предположении, что все соперники конкурируют только за то, как бы предложить универсально лучший продукт или универсально лучшую услугу. На практике происходит совсем иначе: большинство компаний демонстрируют множество кривых масштаба, и каждая из них основана на обслуживании различных потребностей.

* Кривая масштаба показывает издержки производства как функцию общего количества произведенной продукции. Кривая издержек с наклоном вниз означает, что у компании с максимальным объемом производства наименьшие затраты в расчете на единицу продукции.

Это неизбежное сползание в ценовую конкуренцию в бизнесе становится эквивалентом взаимно гарантированного уничтожения. От этого страдают не только производители. По мере того, как конкуренты все ожесточеннее бьются за ресурсы и вынуждены все сильнее снижать затраты, сопутствующими жертвами такой борьбы часто становятся по-

требители, поставщики и наемные работники. Когда все прочее дает сбой, а давление на цены уничтожает прибыльность отрасли, средством от этой напасти зачастую становится ограничение конкуренции посредством консолидации. Компании поглощают друг друга — в результате сокращается число конкурентов, и тогда одна компания (или очень небольшое число компаний) получает возможность господствовать на рынке.

Но разве «лучшее» плохо для потребителей?

В процессе, который классическая экономическая теория называет «совершенной конкуренцией», равные по силе соперники, продающие эквивалентные продукты, идут голова в голову, в результате чего цены — и прибыли — снижаются. По мнению Портера, в этом заключаются суть и результат конкурентной борьбы «стань лучшим». Совершенная конкуренция, согласно классической теории, — самый эффективный способ содействия благосостоянию общества. В рамках курса основ экономики все усваивают: что хорошо для потребителей (снижающиеся цены), плохо для компаний (так как снижение цен уменьшает прибыль) — и наоборот.

Однако Портер предлагает более богатый нюансами и более сложный взгляд на происходящие в действительности процессы, когда компании вступают в конкурентную борьбу быть лучшими. Потребители могут извлекать выгоду из снижения цен, которое происходит по мере того, как конкуренты имитируют предложения друг друга и равняются друг на друга; но при этом потребителей могут вынудить пожертвовать выбором. Когда отрасль приближается к стандартному предложению, среднему потребителю, возможно, живется хорошо. Однако помните: «средний потребитель» слагается из людей, которые хотят большего, и людей, которые хотят меньшего. В обеих группах будут люди, чьи потребности усредненное предложение будет обслуживать плохо.

То, что предлагает отрасль, может с избытком обслуживать потребности некоторых потребителей. Говоря попросту, вам придется платить

больше за характеристики и функции, в которых вы не нуждаетесь. Сейчас, когда я пишу эти строки, трудно не думать о сложном текстовом редакторе, установленном на моем компьютере. То же самое верно и по отношению к большинству приборов, находящихся у меня на кухне. Все эти вещи стали излишне сложными и слишком перегруженными функциями для моих потребностей, а я всего лишь профессионально пишущий человек и не самый плохой кулинар. По мере усложнения бытовых приборов они становятся все более подверженными дорогостоящим поломкам.

Потребности других потребителей могут быть удовлетворены не в полной мере. Вспомните последний из совершенных вами перелетов. Вероятно, он сумел удовлетворить вашу основную потребность, то есть вас доставили туда, куда нужно. Но был ли он приятным? Хотите ли вы полететь снова?

Когда выбор ограничен, стоимость часто уничтожается. Как потребитель, вы платите или слишком много за то, что вам не очень нужно, или вас вынуждают довольствоваться каким-то одним предложением — даже если на самом деле вам вовсе этого не требуется.

Для компаний картина ничуть не лучше. Поскольку все компании стремятся в одно и то же место, оставаться лидером долгое время невозможно. Конкурентное преимущество будет временным. Компании напряженно работают, но достигнутые ими результаты — совершенствование качества и сокращение расходов — не вознаграждаются привлекательной прибылью. В свою очередь, хронически низкая прибыльность подрывает будущие инвестиции, что усложняет совершенствование стоимости для потребителей или борьбу с конкурентами.

Таким образом, на практике гонка на равных, то есть голова к голове, редко оказывается «совершенной» для потребителей или компаний, которые их обслуживают. Однако Портер с некоторой тревогой отмечает, что именно такая конкуренция с нулевой суммой результатов все более овладевает управляющими, становясь их образом мышления.

Конкуренция за уникальность

Для Портера стратегическая конкуренция означает выбор пути, отличающегося от пути, которым идут другие. Вместо конкуренции за право быть лучшим, компании могут — и должны — *конкурировать за свою уникальность*. Эта концепция сосредоточена на стоимости, уникальности стоимости, которую вы создаете, и на том, как вы ее создаете. Например, вам нужно попасть из Мадрида в Барселону. До 2008 года у вас был выбор: совершить короткий перелет; провести лучшую часть дня за рулем; трястись в медленно ползущем поезде. Примерно 90% из шести миллионов путешественников выбирали самолет. Скоростные поезда, пущенные в 2008 году, предоставили переезжавшим из Мадрида в Барселону людям новую возможность. И хотя билет на скоростной поезд стоит дороже, чем на рейс бюджетной авиакомпании, в перевозках по этому маршруту произошел впечатляющий сдвиг от перелетов к поездкам по железной дороге.

Стратегическая конкуренция означает выбор пути,
отличающегося от пути, которым идут другие

Из Мадрида в Барселону можно добраться и самолетом, и поездом, но поезд предлагает иного рода стоимость и качество. Компания AVE (Alta Velocidad Española) позволяет пассажирам попасть из центра одного города в центр другого города в условиях полного комфорта: во время путешествия вы сидите в удобном кресле, в котором можно откинуться назад; перед вами терминал для компьютера и экран для фильмов; вас вкусно кормят. Вы навсегда распрошались с современными авиакомпаниями — их грубым обслуживанием; с проверками перед посадкой; ограничениям на вес багажа; неизбежными задержками рейсов. А путешественникам, озабоченным сохранением окружающей среды, AVE предлагает еще одно преимущество: у их поездов выброс углерода меньше, чем у автомобилей или самолетов. Этот кластер от-

личий, эта уникальность и есть самая суть конкурентного преимущества, о котором мы подробнее поговорим в следующих главах. Возможно, управляющие авиакомпаний в Испании считают, что конкурируют с другими авиакомпаниями. Но пассажиры, быстро переключившиеся на поезда, видят дело иначе — а стоимость, в конечном итоге, определяют потребители.

Конкуренция за уникальность отражает иной образ мышления и иное понимание природы конкуренции. В приведенном примере компании используют разные методы конкурентной борьбы, направленной на обслуживание разных комплексов потребностей и разных потребителей. Другими словами, внимание и усилия сосредоточены на создании большей стоимости для избранных потребителей. А не на подражании и стремлении сравняться с соперниками. Поскольку у клиентов появился реальный выбор, единственной конкурентной переменной становится цена. Некоторые конкуренты, такие как Vanguard или IKEA, будут проводить стратегии низких цен. Другие компании, такие как BMW, Apple или гостиничная сеть Four Seasons — взимать надбавки к цене, предлагая иные характеристики, иные функции или иные уровни обслуживания. Клиенты станут платить больше или меньше, в зависимости от того, как они воспринимают предлагаемую им стоимость.

Конкуренция за уникальность не похожа на войну. В такого рода конкурентном соревновании успех одной компании не требует сокрушения соперников. Такая конкуренция не похожа на спортивное состязание, потому что любая компания может изобрести собственную игру и собственные правила. Конкуренцию за уникальность лучше сравнивать не с войной или спортом, а с исполнительским искусством. Хороших певцов или актеров может быть много, и каждый из них будет выделяться и добиваться успеха особым образом. Уникальный исполнитель находит и создает собственную аудиторию. Чем лучше исполнители, тем больше число их слушателей или зрителей и тем больше расцветает искусство. Подобное создание стоимости и составляет сущность конкуренции с положительной суммой результатов.

Конкуренция с нулевой суммой результатов справедливо названа гонкой по нисходящей, или «гонкой уступок», тогда как конкуренция с положительной суммой результатов всегда приводит к лучшим итогам. Разумеется, не всякая компания добьется успеха. Так или иначе, но конкуренция сопровождается ликвидацией отстающих, менее эффективных соперников. Однако компании, хорошо выполняющие свою работу, могут получать устойчивые доходы уже потому, что создают большую стоимость; некоммерческие организации — приносить большие блага, так как лучше удовлетворяют потребности; потребители — получить возможность реального выбора средств и методов удовлетворения своих потребностей. Конкуренция за то, чтобы быть лучшим, приводит к подражанию. Конкуренция за уникальность процветает благодаря инновациям.

Существительное *конкуренция* имеет только единственное число. Но Портер напоминает нам, что на практике конкуренция принимает столь же много форм, сколько существует отраслей. Одну крайность составляет конкуренция за право быть лучшим. Другая крайность — конкуренция за уникальность. Они полярно противоположны. В популярной книге по менеджменту *Blue Ocean Strategy*¹ используют противопоставление алого и голубого океанов. С помощью такой метафоры проводится различие между убийственной борьбой за превосходство в алом океане и соревнованием в чистых водах голубого океана, где, по словам авторов, конкуренция не имеет значения. Но это — двойная ошибка, которая требует отдельного рассмотрения. Во-первых, в результате подобной ошибки страдает концепция Портера, поскольку ее представляют в ложном свете. Портер превращается в защитника убийственной «стратегии алого океана», тогда как на самом деле в его работах расставлены совершенно другие акценты. Во-вторых, правильно понятая конкуренция никогда не утрачивает значения. Большинство

¹ W. Chan Kim, Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005; см. пер. на рус. яз.: У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — Примеч. пер.

отраслей ведут конкурентную борьбу где-то посередине двух описанных Портнером крайностей, с проявлением — в разной степени — элементов обоих типов конкуренции. Реальная практика всегда менее определена, чем аналитические методики и концепции, помогающие нам понять важные закономерности и модели.

РИСУНОК 1-1

Правильное понимание конкуренции

БЫТЬ ЛУЧШИМ	БЫТЬ УНИКАЛЬНЫМ
Быть номером первым в отрасли	Получение более высоких доходов
Нацеленность на долю рынка	Нацеленность на прибыль
Обслуживание «лучшего» клиента «лучшими» продуктами	Удовлетворение разнообразных потребностей клиентов, на которых ориентируется компания
Конкуренция путем подражания	Конкуренция путем инноваций
НУЛЕВАЯ СУММА РЕЗУЛЬТАТОВ Гонка, в которой никто не может выиграть	ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ СУММА РЕЗУЛЬТАТОВ Множество победителей, много результатов

Проводимое Портнером различие между двумя радикально противоположными подходами (см. рис.1-1) поднимает вопрос, имеющий принципиальное значение для управляющих. В выборе, который дела-

ют отрасли между конкуренцией с нулевой суммой результатов и конкуренцией с положительной суммой результатов, нет ничего предназначенного, заданного высшими силами. В природе отраслей — будь то высокотехнологичные или с несложными технологиями, производственные или предоставляющие услуги — нет ничего, что предопределяло бы их судьбу. Некоторые отрасли действительно сталкиваются с более сложными экономическими проблемами чаще, чем другие, но выбранный ими курс является результатом решений, причем стратегических решений, которые принимают руководители, определяющие пути и методы конкуренции. Плохие решения вызывают гонку по нисходящей. Оптимальные решения способствуют здоровой конкуренции, инновациям и росту.

Портер учит: конкуренция за уникальность может улучшить жизнь почти по всему спектру человеческой деятельности — но только в том случае, если управляющие понимают, что их выбор скажется на том, какой тип конкуренции возобладает в отрасли. Эти решения имеют огромное значение.

Учитывая сложность работы управляющих, вряд ли стоит удивляться, что столь многие из них тоскуют по простым методам, полагая, что упрощение — единственный рецепт успеха. Своего рода это фастфуд делового мышления. Но опасайтесь любого, кто утверждает, будто есть только один путь к победе. Если существовал бы единственный способ успешно конкурировать, рассуждает Портер, его приняли бы многие компании, если не все. Конкуренция в лучшем случае зашла бы в тупик, а в худшем — привела бы к взаимному уничтожению. Вместо этого конкуренция может быть многомерной, а стратегия оказывается выбором из *многих* измерений. Нет никакого единого и общего предписания по поводу того, какие решения обоснованы и имеют силу для каждой компании, действующей в отрасли.

По счастью, вышесказанное не означает, что стратегия — дело, доступное всем. Напротив, существуют фундаментальные принципы, которые можно использовать для анализа любой конкурентной ситуации и для определения разумных решений. В следующих двух главах,

по мере того как мы будем приближаться к корням превосходства в эффективности, я расскажу об универсальных экономических принципах.

Почему одни компании приносят прибыль больше, чем другие? Вопрос сложный. Ответ на него распадается на две части. Во-первых, компании извлекают выгоду из структуры своей отрасли (или, напротив, их структура наносит им вред). Во-вторых, относительная позиция, которую занимает компания в отрасли, может объяснить даже большие различия. Все эти проблемы будут тщательно рассмотрены в главе 2 и главе 3. Тема следующей главы — понимание роли, которую играет в конкуренции структура отрасли.