

УДК 65.011
ББК 65.290-2
П60

Переводчик Е. Калинина

Научный редактор О. Нижельская

Портер М.

П60 Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 716 с.

ISBN 978-5-9614-5727-8

Классическая работа, посвященная анализу конкурентоспособности. Как достичь конкурентного преимущества в условиях современного рынка? По мнению автора, оно достается компании не случайно, а в результате кропотливого труда и слаженности во всех возможных видах деятельности по созданию продукта.

На примере конкретных компаний в книге показано, каким образом следует разрабатывать стратегии получения основных конкурентных преимуществ — минимизации затрат и дифференциации продукта, а также эффективно применять их на практике. Автор призывает руководителей компаний уделять особое внимание деятельности в смежных отраслях, доказывая, что только таким образом можно удерживать преимущества достаточно долго.

Книга адресована руководителям компаний, менеджерам-практикам, ученым-исследователям, преподавателям и студентам управленческих вузов и специальностей.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Michael E. Porter, 1985

© Michael E. Porter, Introduction, 1998

Впервые издано The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5727-8 (рус.)
ISBN 0-684-84146-0 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	14
Введение.....	21
1 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ.....	25
Структурный анализ отраслей.....	29
Структура отрасли и потребности покупателей.....	34
Структура отрасли и баланс спроса и предложения	36
Общие стратегии конкуренции	37
Минимизация издержек	40
Дифференциация.....	42
Фокусирование	43
«Застрявшие на середине»	46
Можно ли одновременно реализовать более одной стратегии?.....	47
Устойчивость конкурентных преимуществ	51
Общие стратегии конкуренции и эволюция отрасли.....	54
Общие стратегии конкуренции и организационная структура.....	56
Общие стратегии конкуренции и процесс стратегического планирования	58
Обзор книги.....	60

ЧАСТЬ I

ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

2 ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	67
Цепочка создания стоимости	70
Виды деятельности по созданию стоимости	75
Определение цепочки создания стоимости	82

Взаимосвязи в цепочке создания стоимости	86
Внешние «сцепления»	89
Покупательская цепочка создания стоимости	92
Масштаб конкуренции и цепочка создания стоимости.....	94
Масштаб сегмента.....	95
Вертикальный масштаб	96
Географический масштаб.....	97
Масштабы отрасли	98
Коалиции и масштаб.....	99
Масштаб конкуренции и определение бизнеса.....	100
Цепочка создания стоимости и структура отрасли.....	101
Цепочка создания стоимости и организационная структура	102
 3 ПРЕИМУЩЕСТВО В ИЗДЕРЖКАХ	105
Цепочка создания стоимости и анализ издержек.....	107
Определение цепочки создания стоимости для анализа издержек	108
Распределение издержек и активов	110
Первый срез анализа издержек.....	112
Динамика издержек.....	113
Ключевые факторы издержек.....	113
Затраты на приобретение ресурсов	140
Динамика издержек рыночного сегмента	145
Динамика издержек	149
Преимущество в издержках	152
Определение относительных издержек конкурентов	153
Как получить преимущество в издержках.....	155
Устойчивость конкурентных преимуществ	172
Реализация стратегии и конкурентные преимущества	175
Типичные ошибки стратегии, ориентированной на лидерство в издержках	177
Последовательность стратегического анализа издержек	181

4	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	182
	Источники дифференциации	183
	Дифференциация и цепочка создания стоимости	184
	Ключевые факторы уникальности продуктов	188
	Затраты на дифференциацию	193
	Потребительская стоимость и дифференциация.....	197
	Потребительская стоимость	198
	Цепочка создания стоимости и потребительская стоимость	200
	Снижение затрат покупателя.....	203
	Повышение эффективности покупателя.....	207
	Представления покупателей о стоимости.....	208
	Потребительская стоимость и реальный потребитель.....	211
	Покупательские критерии выбора товаров	212
	Определение критериев использования.....	218
	Стратегия дифференциации	224
	Пути дифференциации	228
	Устойчивость преимущества дифференциации	235
	Ошибки стратегии дифференциации	237
	Стадии анализа дифференциации	239
5	ТЕХНОЛОГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	243
	Технологии и конкуренция	245
	Технологии и цепочка создания стоимости	245
	Технологии и конкурентные преимущества	249
	Технологии и отраслевая структура	254
	Технологическая стратегия компании.....	259
	Какие технологии развивать.....	260
	Технологическое лидерство или заимствование?	265
	Лицензирование технологий	278
	Технологическая эволюция	282
	Технологическая эволюция: равномерная и скачкообразная.....	286
	Прогнозирование технологической эволюции.....	287
	Выработка технологической стратегии	288

6	ОТБОР КОНКУРЕНТОВ.....	292
	Стратегические выгоды от наличия конкурентов.....	293
	Рост конкурентных преимуществ	294
	Улучшение структуры отрасли	300
	Помощь в развитии рынка	302
	Сдерживание новых вхождений	304
	Что такое «хороший» конкурент?	306
	Признаки «хорошего» конкурента	307
	«Хорошие» лидеры рынка	311
	Как распознать «хороших» конкурентов	312
	Как влиять на позицию конкурентов	314
	Ущерб, наносимый «хорошим» конкурентам в борьбе с плохими ...	316
	Как превратить «плохих» конкурентов в «хороших»	317
	Оптимальная конфигурация рынка	318
	Оптимальное соотношение конкурентов	318
	Поддержание жизнеспособности конкурентов.....	322
	Движение к идеальному соотношению конкурентов в отрасли.....	322
	Поддержание стабильности в отрасли.....	323
	Ошибки в отборе конкурентов.....	324

ЧАСТЬ II **КОНКУРЕНЦИЯ В РАМКАХ ОТРАСЛИ**

7	СЕГМЕНТАЦИЯ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.....	328
	Основа сегментации отрасли	330
	Структурная база сегментации	331
	Переменные сегментации.....	337
	Как обнаружить новые сегменты.....	349
	Матрица сегментации отрасли	351
	Отношения переменных сегментации.....	353
	Комбинированные матрицы сегментации	354
	Сегментация отрасли и конкурентная стратегия	359

Прибыльность сегмента	359
Взаимосвязи между сегментами.....	362
Взаимосвязи между сегментами и стратегии широкой специализации.....	368
Выбор специализации.....	369
Возможна ли специализация на обслуживании новых сегментов?	372
Устойчивость преимуществ, получаемых при реализации стратегии специализации	373
Ошибки и возможности компаний, избравших специализацию, а также их конкурентов с широкой сферой деятельности.....	377
Сегментация отрасли и определение ее границ.....	380
 8 ЗАМЕЩЕНИЕ.....	381
Определение товаров-заменителей.....	382
Экономика процесса замещения	387
Соотношение «потребительская стоимость / цена» продукта и его заменителей.....	388
Издержки переключения.....	397
Склонность покупателя к переходу на продукты-заменители	400
Сегментация и замещение.....	402
Изменение характера угрозы замещения	404
Замещение и общий уровень спроса в отрасли	411
Замещение и структура отрасли	412
Модель процесса замещения.....	412
Сегментация и процесс замещения.....	417
Модели прогнозирования замещения	418
Замещение и конкурентная стратегия.....	423
Продвижение на рынок товаров-заменителей	423
Как защититься от товаров-заменителей.....	428
Стратегия вытеснения отрасли и стратегия вытеснения компании... ..	430
Стратегические ошибки в борьбе с заменителями.....	431

ЧАСТЬ III

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

9	ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ	437
	Растущее значение единой стратегии	440
	Взаимосвязи между подразделениями	445
	Материальные взаимосвязи	448
	Совместная деятельность по созданию стоимости и конкурентные преимущества.....	450
	Издержки при совместной деятельности по созданию стоимости	455
	Воспроизведение взаимосвязей конкурентами.....	462
	Обнаружение материальных взаимосвязей.....	463
	Нематериальные взаимосвязи	479
	Конкурентные взаимосвязи	483
	Разнонаправленные конкуренты в несвязанных отраслях	486
	Конкуренция по нескольким направлениям в смежных отраслях.....	489
	Конкуренты с разными схемами взаимосвязей	492
	Нахождение потенциальных конкурентов	494
10	ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ.....	495
	Необходимость в определенной горизонтальной стратегии	497
	Разработка горизонтальной стратегии	500
	Взаимосвязи и стратегия диверсификации	509
	Диверсификация, основанная на материальных взаимосвязях	510
	Диверсификация через образование «плацдармов»	512
	Диверсификация и корпоративные ресурсы.....	515
	Ошибки при разработке горизонтальной стратегии.....	515
	Игнорирование взаимосвязей	516
	Ошибки в ходе использования взаимосвязей	517

11	ФОРМИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ.....	519
	Препятствия к формированию взаимосвязей	522
	Как возникают организационные препятствия	522
	Взаимосвязи и справедливость	530
	Различный характер препятствий	531
	Организационные механизмы создания взаимосвязей	532
	Горизонтальная структура	534
	Горизонтальные системы	544
	Горизонтальная система управления персоналом.....	548
	Горизонтальные процедуры разрешения конфликтов	550
	Роль корпорации в упрощении процесса образования взаимосвязей	551
	Взаимосвязи и способ диверсификации	552
	Управление горизонтальной организацией	553
	Примеры, вселяющие надежду	554
	Японские компании и их системы взаимосвязей	559
	Новые организационные формы.....	560
12	ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ ТОВАРЫ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	562
	Контроль сферы взаимодополняющих товаров	564
	Конкурентные преимущества контроля в сфере взаимодополняющих товаров.....	565
	Проблемы контроля над сферой взаимодополняющих товаров	570
	Контроль над сферой взаимодополняющих товаров и эволюция отрасли	571
	Как выделить стратегически важные взаимодополняющие товары.....	572
	Объединение продуктов в пакеты.....	574
	Конкурентные преимущества пакетирования	575
	Риски, связанные с объединением продуктов в пакеты	579
	Стратегия пакетирования и реализация компонентов пакета по отдельности	581
	Объединение продуктов в пакеты и эволюция отрасли	583
	Как применить результаты анализа пакетирования к разработке стратегии.....	588

Перекрестное субсидирование.....	590
Условия, благоприятствующие перекрестному субсидированию ...	591
Риски перекрестного субсидирования.....	592
Перекрестное субсидирование и эволюция отрасли	593
Стратегические рекомендации по перекрестному субсидированию.....	594
Взаимодополняющие товары и конкурентная стратегия.....	596

ЧАСТЬ IV **ПРИМЕНЕНИЕ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ** **И ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ**

13 ОТРАСЛЕВЫЕ СЦЕНАРИИ: КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	599
Сценарии как инструмент планирования.....	600
Отраслевые сценарии.....	602
Создание отраслевых сценариев.....	603
Как определить отраслевые сценарии.....	606
Зависимые и свободные ситуации неопределенности.....	609
Согласованность допущений.....	619
Анализ сценариев.....	622
Как ввести в сценарий действия конкурентов.....	623
Число сценариев для анализа	626
Дополнение сценария оценками вероятности	628
Краткая характеристика отраслевых сценариев.....	629
Отраслевые сценарии и конкурентная стратегия.....	630
Стратегические методы в рамках разных сценариев	631
Комбинированные и последовательные стратегии.....	635
Выбор стратегии в условиях определенного сценария.....	636
Сценарные переменные и рыночная разведка	638
Сценарии и процесс планирования	639
Роль корпорации в создании отраслевых сценариев.....	640
Отраслевые сценарии и творческий подход	642

14	ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ	643
	Процесс вхождения в отрасль или завоевание новой конкурентной позиции	644
	Оборонительная тактика	649
	Повышение структурных барьеров	651
	Предупреждение о серьезных ответных мерах	659
	Лишение нападающего стимулов для атаки	664
	Оценка защитной тактики.....	666
	Оборонительная стратегия.....	670
	Устрашение	670
	Реакция.....	676
	Меры в ответ на снижение цен.....	679
	Защищаться или отзываться капиталовложения?	680
	Ошибки оборонительной стратегии.....	681
15	АТАКА НА ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ	682
	Условия для наступления на лидера	683
	Пути атаки на лидера отрасли.....	688
	Реконфигурация.....	690
	Переопределение.....	695
	Чистые расходы.....	702
	Альянсы для атаки на лидеров	703
	Препятствия для ответных мер лидера	704
	Признаки уязвимости лидера	709
	Отраслевые сигналы.....	709
	Сигналы о характеристиках лидера.....	710
	Атака на лидеров и структура отрасли	711
	Библиография.....	713
	Об авторе	715